Técnicas PARA SABER APRENDER

P. Lemaitre, F. Maquère



DEUSTO

Técnicas para saber aprender

Pierre Lemaitre
François Maquère



EDICIONES DEUSTO S·A·
Madrid/Barcelona/Bilbao

Barraincúa, 14
48009 Bilbao

ISBN : 84-234-0680-6
Depósito Legal : BI-118-90

F.I.

Printed in Spain

ÍNDICE

Segunda parte

LA RESTITUCIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

ÍNDICE DE EJERCICIOS

PRÓLOGO

Son cada vez más las personas que en su vida profesional han de realizar estudios, proyectos o informes. Esto las obliga a asimilar una cantidad creciente de información, a poner en actividad sus ideas, a elaborar informes, los cuales han de presentar y defender ante quienes los van a juzgar. Para realizar estas actividades se necesita un rigor metodológico para el que no todos están preparados.

Asimismo, la prolongación de los estudios y el desarrollo de la formación permanente han hecho que un número creciente de personas tenga que dedicar a estudiar o a recibir enseñanzas una parte cada vez más importante de su tiempo. A menudo, sin embargo, se sienten mal preparadas para esta actividad de formación, y no siempre la llevan a cabo con resultados satisfactorios: durante su formación inicial, los estudiantes, aun cuando conozcan a fondo el contenido de lo que han aprendido, tienen frecuentemente dificultades para dominar, en la forma, las pruebas a las que han de enfrentarse. Los adultos que realizan un perfeccionamiento, reciclaje o readaptación han perdido la costumbre de aprender y fracasan a veces porque no saben «cómo arreglárselas».

Esta obra pretende precisamente llenar estas lagunas. Va dirigida a la vez a los que están estudiando o siguen enseñanzas profesionales o superiores, a los profesores o formadores que imparten estos estudios o enseñanzas y a aquellos a los que sus cargos o puestos de trabajo les obligan a adquirir unos determinados conocimientos con los que construir y presentar luego unos análisis que desemboquen en conclusiones concretas.

Vamos a describir en este prólogo las observaciones que hemos realizado y que nos han llevado a desarrollar procesos de formación metodológicos, precisaremos luego los objetivos que perseguimos y lo que entendemos por «método»; por último, expondremos el plan de la obra.

Los autores de este libro tienen una cuádruple experiencia: la edu-

cación inicial, la formación profesional, el perfeccionamiento permanente durante el ejercicio de la carrera y el asesoramiento a las empresas sobre organización y gestión del personal.

Sus observaciones les llevan a la conclusión de que un buen número de dificultades escolares y profesionales se deben sustancialmente a *insuficiencias metodológicas.*

Con frecuencia, la primera de las obsesiones de un estudiante es la de saber todo. No basta, sin embargo, la acumulación de conocimientos. Su único valor está en relación directa con la aplicación que puedan tener en la realidad. A uno se le juzga en su vida profesional no sólo por sus conocimientos, que deben ser suficientes, sólidos y precisos, sino también por su capacidad de análisis, de síntesis, de estructuración y de expresión. Es conveniente tener cuidado en no considerar que la formación se limita a una mera transmisión de conocimientos, en unos «materiales de relleno». Los errores de razonamiento de juicio son más difícilmente admisibles que una ignorancia parcial. Es mejor conocer menos cosas, pero que se comprenden bien y se saben presentar con una reflexión personal construida con una lógica rigurosa.

Es posible que algunos piensen que esa capacidad no se puede adquirir. Nosotros, en cambio, constatamos que hay menos «inteligentes» y «burros» de lo que generalmente se cree. Muchas de las diferencias se deben más bien al hecho de que algunos saben organizar su pensamiento mejor que otros. Una gran parte de lo que se atribuye a diferencias de aptitud tienen su razón de ser en bloqueos psicológicos o condicionamientos culturales. Muchos de los fracasos tienen su explicación en que los modos de trabajar iniciales son malos (escuchar, comprender, memorizar...).

Hemos constatado, incluso entre los directivos mejor preparados con los que hemos trabajado, diversas necesidades fundamentales de perfeccionamiento en cuanto a su línea habitual de razonar[1]. Al formar parte de tribunales se da uno cuenta también de que muchos estudiantes fracasan, pese a sus buenas posibilidades, por cuestiones de método (tema mal comprendido y exposición que se sale del tema...):

- —Para ciertos autodidactas se trata sobre todo de adquirir un método de análisis crítico más sistemático, una mayor flexibilidad o una facilidad acrecentada en la construcción lógica de sus razonamientos.
- —Para titulados superiores será cuestión más bien de aprender a

[1] Para un desarrollo de estas ideas, acudir a P. Lemaitre: *Méthodologie appliquée au problem-solving,* Chotard, 1982.

superar una determinada tendencia a privilegiar los conocimientos librescos, el pensamiento conceptual y sus clasificaciones jerárquicas y una representación lineal de los fenómenos.
— Para muchos, el principal interés de esta obra posiblemente esté en permitirles desarrollar una comprensión más relativista de las cosas (basada en la integración de las relaciones pluridimensionales entre los elementos), así como en ayudarles a ir más allá de las soluciones evidentes proponiendo enfoques más innovadores.

Los *objetivos de la formación metodológica* que aquí proponemos son, pues, de dos órdenes:

1. Mejorar la *eficacia profesional* que, para muchos, depende de los métodos de análisis, de razonamiento y de expresión que se empleen.
2. Aumentar las posibilidades de *éxito en los exámenes* profesionales, en los cuales más que repetir «temas de clase» se pide reflexionar principalmente. Los examinadores, en efecto, tienen generalmente por consigna apreciar a la vez:
   — la amplitud y la asimilación de los conocimientos técnicos adquiridos;
   — el hecho de que el estudiante haya profundizado en la cuestión planteada y aporte reflexiones documentadas, juicios personales o ejemplos originales en apoyo de lo que él enuncia;
   — la calidad del razonamiento por su rigor y la facilidad de expresión manifestadas por el candidato.

¿Qué entendemos, entonces, por «método»?

El *método* es una forma de reflexionar y de presentar el fruto de los estudios. Aspira, y volveremos luego sobre esto, a mejorar la eficacia de cada uno en la forma de preparar y tener éxito en las pruebas. Se adapta particularmente a las materias que impliquen la elaboración de informes (economía, ciencias sociales, lengua, gestión, por ejemplo).

Con el fin de concretar lo que entendemos por método, tomemos de A. Siegfried[1] esta definición:

«Método son las reglas que nos damos a nosotros mismos, que hemos asimilado, que hemos hecho nuestras y que, en presencia de un proble-

[1] Conferencia pronunciada durante el primer ciclo de estudios sobre la gestión administrativa de las empresas CEGOS, marzo 1947.

ma nuevo, nos permiten reaccionar y encontrar una solución... Una doctrina se osifica al cabo de un cierto tiempo... Si no la cambiamos, originará más mal que bien, mientras que el método nos permite ser nosotros mismos en las distintas circunstancias...»

De entrada, es necesario hacer tres precisiones para evitar algunos malentendidos:

1. Los métodos no constituyen una doctrina rígida. Han de ser a la vez rigurosos y flexibles, y que no exluyan la improvisación. Pueden, es cierto, ser percibidos como un esquema constrictor, pero también proporcionan puntos de referencia que hacen de guía... A nuestro juicio, ningún método es definitivo.
2. El método ideal no existe. Todo depende:
   - —de los propios hábitos de cada uno. De cualquier forma, conviene no olvidarlo, todos estamos acostumbrados a prácticas «maquinales»;
   - —del temperamento. Cada uno de nosotros tenemos unas disposiciones que nos predisponen más para unos enfoques determinados;
   - —de los objetivos perseguidos;
   - —de las condiciones en las que nos encontremos y de las limitaciones, especialmente las del tiempo;
   - —de las materias estudiadas: el «derecho» está muy estructurado y puede ser «aprendido». La contabilidad exige una práctica a base de ejercicios repetidos. En economía, hay que comprender si se quiere retener...
3. El método es en un 80 % una cuestión de sentido común. Pero la dificultad está:
   - —en verlo claro, ser consciente de las propias lagunas reales, corregirlas (obligarse a trabajar los puntos débiles);
   - —en perseverar (el entrenamiento repetido durante largo tiempo es necesario para modificar los hábitos).

Naturalmente, cada uno posee métodos sin saberlo (pero cuyos principios rara vez se reflexionan y se sistematizan). Más o menos conscientemente, es probable que el lector tenga ya en cuenta una buena parte de las recomendaciones que siguen, y un esfuerzo por ir más allá le será de hecho mucho menos difícil de lo que hubiera podido imaginarse a primera vista.

El *plan de la obra* está concebido en dos partes: la primera trata de la adquisición de los conocimientos; la segunda, de la preparación para su restitución (disertación, informes...).

En la primera parte se encuentran siete capítulos que se refieren sucesivamente: a la organización personal de los estudios, a la escucha

y atención, a la lectura eficaz, a los apuntes, a la documentación personal, a la memorización, a la reflexión y comprensión.

Los ocho capítulos de la segunda parte desarrollan, por este orden, las cuestiones previas, el análisis del tema, la búsqueda de ideas y de información, la estrategia expositiva y la argumentación, los planes, la introducción, la conclusión y, finalmente, la forma bajo la cual se presentan ejercicios, informes y ponencias.

En cada uno de estos capítulos seguimos un plan tipo en cinco fases:

1.ª) Comenzamos por la identificación de las *dificultades que se presentan* en la práctica: bien exponiendo los escollos u obstáculos posibles, bien describiendo las tendencias espontáneas observadas en los casos reales, bien proponiendo un *ejercicio de toma de conciencia* o una *clave de autodiagnóstico;* nos esforzamos en hacer ver al lector el interés que tiene la profundización en cada una de estas cuestiones.

2.ª) Se resumen luego los objetivos o la *utilidad de un estudio metódico* del aspecto tratado: ¿Por qué y para qué emprender un cambio de actitud en este campo?

3.ª) Presentamos después algunas aportaciones de *conocimientos generales:* se trata de que el lector pueda captar cómo suceden las cosas y ver por qué tal o cual método es recomendable.

Ofrecemos elementos[1] que conciernen a las demostraciones explicativas, a los resultados de experiencias contundentes o a las referencias librescas importantes. No tenemos intención de dar un curso sobre los mecanismos del comportamiento, sino la de aportar el mínimo necesario para que se comprendan las justificaciones de los procedimientos recomendados. Las referencias bibliográficas permiten a los que lo deseen —y especialmente a los formadores en metodología— el profundizar en los puntos esenciales.

4.ª) Cada capítulo se prosigue con un enunciado de *principios prácticos:* «trucos» generales o modos operativos, listas de comprobación, maneras de hacer, etc. Nuestra intención es ofrecer a todos los que están en período de formación:

- una descripción concreta de las actitudes más capaces de llevar al éxito;
- una metodología práctica para sacar un provecho más completo de las enseñanzas que se siguen;
- las herramientas eficaces para aprender y para entrenarse a pasar pruebas, especialmente cuando tienen la forma de exposiciones orales o escritas (informes, disertaciones).

---

[1] Que no es posible desarrollar, habida cuenta de la ambición, más práctica que teórica, de la presente obra.

Muchas de estas «recetas» concretas no tienen nada de inédito y no aportan más que una formalización de reglas de sentido común, demasiado frecuentemente ignoradas. Al lector le corresponde elegir las que le convienen, pero no de entrada: es preciso hacer antes algunas pruebas. Un enfoque puede desorientar la primera vez y llegar a ser muy útil cuando nos hemos acostumbrado a él.

Nuestra pretensión sigue siendo la de ayudar a cada uno a desarrollar sus potencialidades. El objetivo de este libro es simplemente: servir de punto de partida para una reflexión personal y hacer que cada uno:

— reconozca lo que ya tiene la costumbre de hacer y pueda situarlo dentro de un marco más sistemático;
— descubra lo que todavía no hace;
— encuentre los elementos de un avance, de un perfeccionamiento, siempre posibles.

5.ª) Al final de los capítulos encontramos, por lo general, *ejercicios de entrenamiento*. Aconsejamos al lector que intente sistemáticamente utilizar varias veces todos los procedimientos propuestos. Si no practica, es posible que usted capte, pero no sabrá hacerlo y, de nuevo en manos de la rutina a la que está acostumbrado, no los pondrá en práctica —aun cuando usted piense en ello— y apenas progresará. Siempre tendrá usted la posibilidad de podar luego y quedarse sólo con los métodos que más convengan a sus necesidades...

Desaconsejamos al lector que lea la obra capítulo tras capítulo. Que la hojee o que se remita más bien al índice y que vaya en busca de lo que suscite su curiosidad, sin perjuicio de volver más tarde sobre los puntos que momentáneamente haya dejado de lado. ¡Ánimo!

PRIMERA PARTE

La adquisición de los conocimientos

Capítulo 1

LA ORGANIZACIÓN PERSONAL DEL ESTUDIO

La persona que comienza unos estudios tropieza muy pronto con la necesidad de hacer rentables sus esfuerzos y con la dificultad de poner manos a la obra. En este primer capítulo intentaremos ante todo responder brevemente a preguntas que nos han hecho en repetidas ocasiones los estudiantes. Después de ofrecer un pequeño cuestionario de autodiagnóstico, examinaremos las dificultades prácticas más habituales:

1. Cuestionario sobre la organización personal del estudio.
2. El empleo del tiempo.
3. Interesarse activamente en el desarrollo personal.
4. El trabajo entre varios.
5. Establecer un plan de trabajo.
6. La preparación de las clases.
7. La asistencia a las clases orales.
8. Cómo abordar un ejercicio.
9. El repaso.

1. Cuestionario sobre la organización personal del estudio

	Más bien sí	Más bien no
1. ¿Dedica usted un promedio de menos de tres horas semanales a su formación (además del tiempo de asistencia a las clases)?	☐	☐

	Más bien sí	Más bien no
2. ¿Hay semanas en las que no dedica ningún tiempo a sus clases?	☐	☐
3. Cuando usted se pone a trabajar, ¿lo hace en general por un período de menos de media hora seguida?	☐	☐
4. En su trabajo personal, ¿hace usted frente solamente a lo más urgente (tarea...)?	☐	☐
5. ¿Se siente usted difícilmente capaz de planificar su preparación al examen, con el fin de repartir mejor sus esfuerzos a lo largo del curso?	☐	☐
6. ¿Considera que sus estudios son una lata y, por consiguiente, los hace sólo de mala gana y por obligación?	☐	☐
7. ¿Hace usted sólo lo estrictamente necesario (asistir a las clases magistrales y a las prácticas y entregar los ejercicios) por falta de tiempo para documentarse de forma más amplia?	☐	☐
8. ¿Estudia usted casi exclusivamente solo?	☐	☐
9. ¿Lee usted la bibliografía o los apuntes a multicopista sólo después de asistir a las correspondientes clases orales?	☐	☐
10. ¿Se coloca usted habitualmente al fondo de la sala o del anfiteatro cuando asiste a las clases de sus profesores?	☐	☐
11. ¿Hace habitualmente sus deberes en casa en una habitación en la que no está usted solo?	☐	☐
12. ¿Escribe usted sus deberes de un tirón, a vuela pluma?	☐	☐

Comentarios sobre las respuestas al cuestionario

Los que tengan 3 noes o menos podrían revisar urgentemente la forma en que se organizan. Es preciso que hagan una lectura atenta de lo que sigue en este capítulo. Que intenten rehacer luego el cuestionario y comprobarán sin lugar a dudas que han hecho progresos. Y ya sólo les quedará cambiar sus procedimientos.

Los que tengan entre 4 y 8 noes debieran poder mejorar notablemente su organización personal. Las sugerencias que les hacemos en la continuación de este capítulo están encaminadas a ayudarles a ello.

Los que hayan respondido no a 9 o más preguntas parece que están bien organizados. Que tengan cuidado de que esto no les lleve a

un exceso de rigidez. Una lectura rápida de este capítulo les permitirá sin duda relativizar su actitud.

2. El empleo del tiempo

Los adultos que siguen estudios complementarios sin dejar de desarrollar su actividad profesional afirman frecuentemente que «su mayor dificultad es encontrar tiempo». Es verdad que no es nada fácil encontrar un momento para el perfeccionamiento personal entre las cargas del trabajo y las obligaciones familiares (el adulto casado y que tenga hijos sabe de la gran cantidad de cosas que quedan por hacer en casa). ¿Cómo sacar tiempo cuando, además, se vuelve a casa «muerto» por la jornada de trabajo y los desplazamientos? Pero ¿qué se puede hacer? Cada vez son más las empresas que admiten que sus empleados asistan a sus clases durante las horas de trabajo, incluso que tengan horas libres para una ocupación personal. La ley de 1971 sobre la formación (capacitación) permanente ha contribuido también a ello. ¿Cómo se explica que algunos lo consigan?

No hay duda de que emplean mejor que otros el tiempo de que disponen. Entonces, es una cuestión de ahorro de esfuerzos superfluos o ineficaces y de optimización del empleo del tiempo. Para hacer más y más rápidamente, es preciso ir a la caza de las pérdidas de tiempo y organizarse. No existen apenas normas absolutas al respecto[1]; a cada cual le corresponde determinar lo que le conviene y atenerse a ello.

Todo depende, naturalmente, del volumen, de la densidad y de la naturaleza del trabajo que se haya de realizar aparte de las clases, de la cantidad de cosas que se hayan de asimilar (aprender asignaturas, leer periódicos, documentarse, hacer deberes...).

No obstante, los más lentos —que no son siempre los menos eficaces— se sentirán menos apurados si procuran programar el estudio con anticipación: hacerse con los documentos anticipadamente, comenzar los deberes bastante pronto, sin esperar a la corrección de los precedentes —que pueden retrasarse—, emprender revisiones parciales durante el curso...

Ganarán tiempo también si se esfuerzan por ver en el marco de su puesto de trabajo todo lo que pueda tener una relación con los es-

---

[1] Ver Lemaître, P.: «Utilisation de son temps et efficacité personnelle», *Direction et gestion,* mayo y julio de 1984.

tudios que siguen[1] y si seleccionan prioridades antes que querer ver todo al detalle poco a poco... Se les puede hacer otras sugerencias:

¿En qué momento estudiar? Los que se levantan temprano trabajarán sin duda mejor por la mañana; los que se acuestan tarde, por la tarde o por la noche... Se puede tener interés en reservarse una media jornada por semana (el sábado), etc.

En cualquier caso, conviene tener presente que es necesario trabajar de un tirón un determinado espacio de tiempo, aunque no sea más que porque es preciso un cierto tiempo para ponerse a tono. Los que sólo invierten «recortes» de tiempo estimarán sin duda que están «dispersos».

Dividiendo el tiempo, se obtienen generalmente mejores resultados cuando no se quiere efectuar toda una larga tarea de un tirón: se memoriza, efectivamente, durmiendo y el tema dejado de lado «se aclara».

Estimamos también que es mejor elaborar el trabajo en varias veces: en un primer tiempo, el primer análisis del tema; después, un trabajo de documentación; luego, la redacción primera; más tarde, la entrega definitiva.

Finalmente, estar en guardia contra los retrasos en relación con el programa: cuando esto sucede, uno se siente inquieto, pierde pie y se desanima, salvo que el entorno le sostenga a uno.

3. Interesarse activamente en el desarrollo personal

La falta de tiempo oculta frecuentemente una motivación insuficiente. Si se quiere verdaderamente hacer una cosa, es muy raro que no se encuentre tiempo para dedicarse a ella.

Como ya hemos dicho más arriba, la actitud voluntarista con respecto a lo que se estudia es una condición esencial del éxito. Las dificultades radican a menudo en el «aburrimiento que suscitan ciertos textos áridos» o en el hecho de que «cuando volvemos a casa, no tenemos ninguna gana de trabajar». Hay menos holgazanes, no serios o contestarios, de lo que se dice. Son muchos los estudiantes que nos han confesado: «La dificultad está en que no me gusta eso. Por más que intente imponerme una disciplina y me esfuerce en respetarla, no hago ningún progreso.» Existen, a pesar de todo, algunas recomendaciones para hallar interés en los estudios.

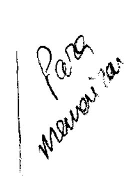
---

[1] ¿Por qué, pues, son tan pocos los asalariados que se atreven a preguntar a sus superiores jerárquicos acerca de temas en que éstos son competentes y pueden ayudarles?

A un estudiante le es mucho más fácil progresar cuando sabe:

— establecer una relación entre sus estudios y sus intereses personales (sin llegar, por supuesto, a hacer un callejón sin salida de lo que no corresponde a sus gustos);
— encontrar los medios de entretenerse «empollando»: teniendo en cuenta sus propios deseos, reír, complacerse;
— buscar todo lo que puede serle útil (para él mismo, para su profesión, su carrera...) o que está en relación con cuestiones de actualidad;
— preguntarse constantemente cuál es la relación entre lo que aprende y la vida, relacionar lo que estudia con sus actividades profesionales, tareas cotidianas y preocupaciones personales;
— despertar su propia curiosidad e intentar hallar respuestas a las cuestiones que se plantean en la asignatura estudiada (distraerse montando un cuestionario tras otro);
— adoptar una actitud interrogativa: preguntar a sus colegas, superiores, enseñantes... Son demasiados los estudiantes que apenas participan, que nunca intervienen y que, aun cuando no entiendan, no se atreven a pedir explicaciones;
— inventarse ejercicios, manipular las ideas y jugar con ellas, divertirse aprendiendo y no considerar los estudios como una penitencia;
— fijarse un envite, unos objetivos que constituyan otros tantos desafíos, aferrarse a ellos, no esquivar las dificultades o los desacuerdos, y estar atento a los resultados;
— volver de cuando en cuando sobre lo que se ha aprendido, para poder apreciar mejor los progresos realizados;
— aplicarse a los trabajos poco apreciados: no siempre se tienen ganas de hacer lo que nos es benéfico. Sin embargo, aunque el sentimiento de verse obligado suscite normalmente una reacción de rechazo, el esfuerzo no es necesariamente un castigo[1], ¡todo depende de la forma como se haga!

La regla de oro sigue siendo *estar activo*: mantener en uno mismo un estado permanente de alerta, no permanecer pasivo. Todos los profesores dicen que la forma mejor de aprender es enseñar. En el fondo, lo que se desea y persigue es construir una visión propia de lo que se estudia, y de esta manera, ser dueño de un saber autónomo.



Esto nos lleva a subrayar, para terminar, el interés del trabajo en equipo para no desanimarse: las relaciones y el diálogo permiten ajustes; en grupo, hay una ayuda y un estímulo mutuos, a veces incluso una competencia estimulante.

[1] Ya se piense en la música, el bricolaje, el deporte, la jardinería, etc.

4. El trabajo entre varios

En general estamos demasiado acostumbrados a trabajar solos. Son raras las experiencias en grupo, y la colaboración entre colegas se llega a sancionar a veces. Y, sin embargo, ése es uno de los puntos fuertes de otras culturas. El trabajo con otros puede constituir una fuente de enriquecimientos múltiples:

- —ejercita en el respeto a las ideas ajenas;
- —las aportaciones de los otros enriquecen nuestros conocimientos;
- —los intercambios estimulan la imaginación y la investigación;
- —un buen ambiente de grupo estimula y tiene hasta un efecto de entrenamiento, etc.

Es útil, pues, tomar la iniciativa en organizar discusiones:

- —hablar de las clases con los colegas;
- —comentarlas, si se tercia, con los amigos;
- —intercambiar libros con los vecinos;
- —reunirse para una formación mutua:
  - antes de las clases, para prepararlas (explicaciones, planteamientos, por unos y otros sobre temas estudiados anticipadamente);
  - después de las clases, para hacer juntos los ejercicios de aplicación o verificar su comprensión (técnica de preguntas/respuestas);
  - antes de los deberes, para confrontar las ideas que se tienen;
  - en el momento del repaso, etc.

Finalmente, conviene hacer dos observaciones: hay actividades para las que es más eficaz aislarse; y las discusiones, para que sean productivas, deben ser «dirigidas».

5. Establecer un plan de trabajo

Muchos estudiantes se dan atracones, hacen los deberes en el último minuto con el agua al cuello, se retrasan y se ven obligados a empollar al final del curso, con riesgo de recalar en un callejón sin salida sobre determinadas cuestiones. Muchos de los fracasos se deben así, al desequilibrio de los esfuerzos a lo largo del curso. Para trabajar más regularmente, bastaría, sin embargo, con:

— *analizar el «programa» al comienzo del curso,* examinar su contenido e intentar descubrir lo más importante[1]; para lograr esto, se puede:

- leer atentamente el «programa» escrito, si existe;
- hojear todos los apuntes de la asignatura (de un tirón, pero capítulo por capítulo);
- e intentar sacar las ideas generales, si es posible, resumiéndolas por escrito (sin intentar verlo todo detalladamente);

— *durante el curso:*

- volver sobre cada capítulo de la asignatura estudiando los temas tratados en las clases orales o en los trabajos prácticos (ver a continuación);
- y releer las lecciones y la documentación reunida con motivo de los deberes (no se trata de que sólo haya que estudiarlos en ese momento, sino de servirse, pese a todo, del estímulo que representan para profundidar en determinadas cuestiones).

6. La preparación de las clases

Antes de asistir a las lecciones magistrales, es especialmente provechoso estudiar los documentos escritos relativos a las enseñanzas que se van a seguir.

Se podrá estudiar, depende de las circunstancias, sólo o con varios, trabajar en una o varias veces, realizar una lectura profunda o hacer, al menos en parte, lo que sugerimos más abajo. Las segundas lecturas se realizarán, entonces, una vez que se haya asistido a la clase correspondiente.

a) *Previamente:*

— Leer el título de la lección y definir su objeto (palabras clave).
— Situar el capítulo dentro de la asignatura.
— Releer la lección precedente (echarle una ojeada si se la conoce bien).

---

[1] No es raro, por ejemplo, que las cuestiones generales estén en la intersección de lo tratado en la clase y la actualidad.

— Hacer tabla rasa de lo que se sabe o de lo que se cree saber: poner las ideas en una hoja de papel para evaluar los conocimientos que uno tiene antes de abordar la clase.
— Hacerse preguntas con los interrogantes: quién, qué, dónde, cuándo, cómo, por qué, y ponerlas por escrito. Se anotarán estas preguntas en una ficha (no en un cuaderno ni en el fascículo de apuntes, con el fin de que sean más manejables).

b) *Leer la lección*[1]*:*

— Fijarse (más o menos explícitamente) un *objetivo* de lectura, leer luego, alternando las lecturas rápidas con las detenidas.
— Leer primero la introducción y las cabeceras de párrafos y los caracteres en negrita, para:

- fijarse puntos de referencia o un hilo conductor;
- detectar los pasajes más interesantes (en función del objetivo que se persigue).

— Leer una o dos veces:

- en diagonal (más o menos rápidamente);
- subrayando las ideas importantes, con notas o sin ellas;
- poner el signo «?» delante de las frases que no parecen claras;
- profundizando párrafo por párrafo (con numeración para la memorización);
- sintetizando en una fórmula el objeto de cada pasaje;
- con o sin vuelta atrás.

— Durante las primeras lecturas hay que poner un interés especial en el *vocabulario:*

- anotando las expresiones oscuras;
- buscando el sentido de las palabras complicadas en el momento preciso en que aparecen o anotándolas para hacerlo más tarde.

— Interés especial también en las *cifras* y *gráficos:*

- deteniéndose en ellos;
- mirando con atención las leyendas;
- intentando retenerlos visualmente;
- viendo su aportación y su relación con la (clase) lección.

[1] Sobre la lectura, ver capítulo 3.

c) *Justo antes de asistir a la lección oral:*

— Completar la ficha con interrogante sirviéndose de lo que haya resultado de las lecturas: «?», vocabulario, etc.
— Buscar la *estructura de la exposición,* quizá escribiendo de nuevo las cabeceras de párrafo en extracto (para aclaración y memorización).
— Reunir algunos elementos de *documentación:*

- buscar y leer artículos, capítulos de manuales, obras, revistas, etc., que tengan relación con la clase;
- si la asignatura se presta a ello (contabilidad), buscar en la empresa o la organización en que se trabaja elementos concretos que vengan al caso.

Toda esta preparación se puede realizar, bien en el lugar de trabajo, bien en casa, bien en otro lugar (biblioteca, en casa de amigos, etc.). ¿Qué criterio prevalece? Evitar las molestias: por ejemplo, sólo algunas tareas que no exigen demasiada concentración se pueden realizar en los transportes públicos.

7. La asistencia a las clases orales



¿Cómo sacar el máximo provecho de ellas?

Todo depende de las lecciones magistrales, ya que pueden ser más o menos claras, más o menos interesantes, más o menos ordenadas, más o menos detalladas (farragosas, extensas, profundas), y tratar temas más o menos arduos o áridos. En una palabra, cuanto más complejas y menos atrayentes sean, tanto más importante será el trabajo del estudiante.

a) *Al llegar a la clase:*

Instalarse lo mejor posible: coger un asiento desde donde se pueda oír bien y no se pueda ser molestado, sacar la ficha de los interrogantes y concentrarse sobre el objetivo que se persigue...

b) *Durante la clase:*

— Estar atento y escuchar[1]. ¡Cuántas horas se pueden ahorrar participando intensamente en las clases!

[1] Ver capítulo 2, sobre la escucha y la atención.

— Coger apuntes[1].
— No dudar en hacer preguntas, en pedir explicaciones complementarias, en entablar diálogo con el profesor, invitándole incluso a volver atrás si han quedado puntos oscuros[2]. ¿Qué importancia tiene el parecer ignorante, «idiota» o «pelotillero» si la comprensión es la clave? ¿Se deja, por lo demás, la impresión que se teme dar? ¿Y qué profesor no es sensible a las manifestaciones de interés de su auditorio?

Lo esencial de todo esto es seguir manteniendo el interés por todo lo que se expone: cuando se aburre uno, no se comprende apenas y no se retiene nada.

c) *Después de la clase:*

El estudiante debe tener el máximo interés en:

— pasar a limpio sus apuntes;
— releer atentamente los apuntes a multicopista de forma selectiva:
    • subrayando;
    • haciendo fichas;
— reflexionar sobre los problemas planteados;
— completar su documentación;
— hacer un resumen general.

Si se trata de una asignatura que exige una memorización precisa (derecho, contabilidad, historia, geografía, etc.), es acertado también:

— comprobar que se conocen bien las reglas, datos de referencia o teoremas;
— estudiar los casos (jurisprudencia) o hacer ejercicios de aplicación.

Pero no se trata de repetir textualmente frases o pasajes enteros. En ningún ejercicio hace falta copiar o «fusilar» la lección. Lo que se pide no es ni una página escrita ni una toma de la lección. La asignatura debe ser asimilada para que se pueda dar un trabajo personal. Por otra parte, en la mayoría de los exámenes no se dispone de los apuntes y hay que recurrir a los conocimientos que uno tiene. Es mejor ejercitarse desde el comienzo en integrarlos y hacerlos propios.

---

[1] Ver capítulo 4, sobre la toma de apuntes.

[2] También hay que conocer bastante del tema para saber qué es lo que no se ha entendido y cómo decirlo.

Pon al final del [illegible]

8. Cómo abordar un ejercicio

Sin desarrollar este punto, que ya hemos mencionado y que constituye el objeto de toda la segunda parte de esta obra, limitémonos a destacar aquí, de forma esquemática, las grandes etapas de la preparación de un informe (véase la fig. 1.1).

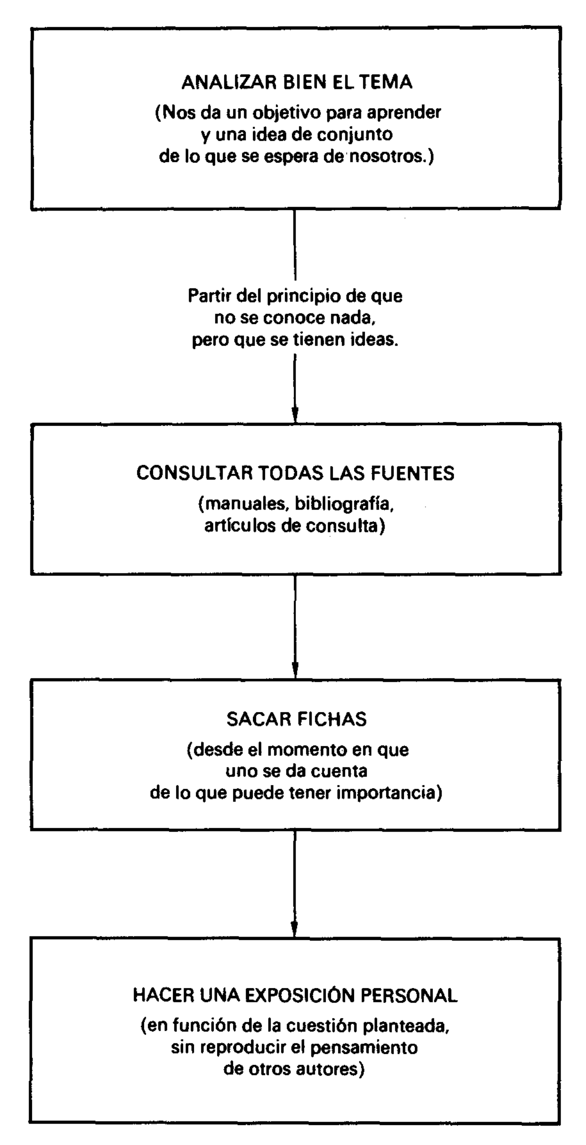


Figura 1.1

9. El repaso

¿Cómo hay que organizarse desde que acaba el curso hasta el momento del examen? Se recomiendan algunas normas:

— *Releer la asignatura,* parte por parte, anotar «?» (lagunas o dificultades), buscar informaciones complementarias y volver a estudiar de forma especial los pasajes complejos.
— *Sacar fichas de síntesis:* resumen escrito de cada una de las lecciones, plan detallado, reformulación personal, utilizar, si es preciso, una visualización siguiendo el método de ramificación[1].
— *Comprobar que uno se acuerda bien* de los datos precisos esenciales y aprenderlos de memoria si es necesario (según las asignaturas), utilizando si es preciso medios mnemotécnicos[2].
— Volver sobre los deberes hechos durante el año y sus correcciones y *volver a hacer los ejercicios* (por ejemplo en contabilidad) entrenándose en hacerlos en un tiempo limitado.
— Hacer el repaso entre varios y discutir, preguntarse mutuamente; proponer temas y tratarlos; hacer cuestionarios, inventar ejercicios.
— Algunos días antes del examen (nunca la víspera), releer las fichas de síntesis. Evitar el «empolle de los tres últimos días»; querer repasarlo todo en un fin de semana sólo sirve para atiborrar y atontar la cabeza.

---

[1] Ver capítulo 7: «La reflexión y la comprensión.»
[2] Ver capítulo 6: «La memorización.»

Capítulo 2

LA ESCUCHA Y LA ATENCIÓN

Sumario:

1. Por qué tiene interés la escucha y la atención.
2. Los mecanismos en juego.
3. Principios y métodos para mejorar el nivel de escucha y atención.
4. Ejercicios para habituarse a escuchar.

1. Por qué tiene interés la escucha y la atención

Es frecuente estar distraído o escuchar mal, y todos hemos podido experimentar alguna de las situaciones siguientes:

— Algunas conferencias (ponencias, exposiciones) en las que nos acechan formas más o menos agudas de letargo. Aunque uno no se duerma por completo, el esfuerzo por prestar atención parece desmesurado en comparación con lo que se retiene.
— La impresión de no poder fijar la mente de forma estable y eficaz en ciertas disciplinas para las que «uno no se siente hecho».
— Momentos de *distracción* en los que uno se sorprende de haberse deslizado, sin darse uno cuenta, de un polo de atención externo (escucha de una explicación, lectura, etc.) a otro completamente interiorizado (reflexión personal, ensueños, etc.); desgraciadamente, con frecuencia, sólo nos apercibimos de ellos mucho tiempo después al comprobar «espacios en blanco» inquietantes en nuestros apuntes o en nuestra memoria.

— Un sentimiento de oposición total a las ideas o a la personalidad del enseñante: de la oposición al conflicto, del conflicto a la incomprensión, la atención se ve entonces rápidamente disminuida, y hasta completamente suprimida si se llega a «abandonar la sala» o se cierra con rabia el libro. La atención está a veces totalmente acaparada por la búsqueda de argumentos en «contra».
— Por el contrario, algunos oradores nos «engatusan», nos encantan, hasta el extremo de que tenemos la impresión de comprender todo fácilmente: al día siguiente, por desgracia, descubre uno la incapacidad de rehacer ante los amigos esa demostración que nos parecía tan luminosa. Nuestra *atención* había sido *anestesiada* por el dulzor de la *voz* y la perfección del *estilo*.
— Entre nuestros recuerdos de estudiantes, cada uno de nosotros conservamos la imagen de tal o cual profesor del que tan cuidadosamente observábamos los tics y las manías, que seríamos incapaces de recordar qué es lo que de hecho nos pudo enseñar: la atención puede desviarse hacia detalles en detrimento de la escucha.
— Problemas personales, preocupaciones momentáneas o conflictos emocionales pueden obligarnos a hacer importantes y repetidos esfuerzos por mantener nuestra atención sobre un tema y hasta llegar a invadir totalmente nuestro espíritu.
— En cambio, se puede conservar una impresión de facilidad y de eficacia de tal o cual repaso para un examen, realizado en un rincón solitario del campo o en compañía de un grupo de amigos que se repartían el trabajo.
— Y a la inversa, una asignatura particularmente importante «tragada» en una noche a base de cigarrillos y café puede fallarnos completamente el día del examen.
— Etcétera.

En pocas palabras, la atención y la escucha son facultades con las que no se puede contar «a priori» y que se pueden alterar por múltiples factores.

Pero, en el fondo, *¿qué interés se puede tener en desarrollar una mayor atención y una escucha mejor?*

Si hay quienes afirman que el «éxito es para quienes mejor escuchan», se puede decir, al menos, que la atención y la escucha están en el origen del perfeccionamiento individual: nadie puede aprender si (al menos) no tiene su mente alerta para recibir y, en la mejor de las hipó-

tesis, todas sus facultades preparadas para escuchar y para comprender.

En un plano general, hay estudios que, por el contrario, nos indican que sólo el 28 % de los adultos escuchan lo que se les dice, mientras que en nuestra vida profesional empleamos del 35 al 45 % del tiempo en actividades en las que se supone que «escuchamos»; cuando, por otra parte, se sabe que al día siguiente no nos queda más que un 15 % de lo que hemos oído el día anterior y un 10 % tres días después, se da uno cuenta de que el escuchar es de hecho un factor clave en la transmisión de información.

En lo que se refiere a las situaciones de aprendizaje, se han de tener en consideración dos puntos:

1. La escucha y la atención determinan, en primer lugar, una buena parte de la eficacia de todo nuestro trabajo: en efecto, estas dos facultades se encuentran en la *apertura del circuito del proceso metodológico* para la adquisición de conocimientos:
   - —en el plano cuantitativo, la capacidad de memorización es, a todas luces, función (en parte) del grado de atención[1];
   - —en un plano más cualitativo, un mayor grado de atención y de escucha en la preparación de un examen (o de un proyecto) nos garantizará por ejemplo:
     - unos apuntes menos deshilvanados, más utilizables;
     - una mayor facilidad para interesarnos por mecanismos o modos de pensamiento nuevos;
     - una comprensión de lo que hasta ahora nos parecía inaccesible;
     - evitar el reproche de «parcialidad» a nuestras observaciones o deberes.
2. Por otra parte, el estado de la enseñanza exige un máximo de atención y de escucha: no hay apenas ocasiones para dialogar con el profesor, bien por el hecho de la rigidez de un curso o lección magistral, bien porque sólo se dispone de documentos escritos o que uno se está perfeccionando solo. En todos estos casos, la escucha la ha de mantener uno solo, pues sólo de nuestra escucha depende la eficacia de nuestro trabajo.

Ahora bien, *¿se puede «aprender» a estar atento y a escuchar mejor?*

La escucha es, sin duda, la única técnica de comunicación que ja-

[1] Ver capítulo 6 sobre la memoria.

más nos haya sido verdaderamente enseñada, ni en la escuela ni en la vida ordinaria. ¡Nos acostumbraríamos, más bien, a estar cada vez menos atentos! Y, sin embargo, insistimos sobre este punto, nos pasamos por lo menos 1/3 de nuestra actividad escuchando.

La experiencia muestra, no obstante, que es posible duplicar nuestra capacidad en este campo, por medio de un entrenamiento apropiado: nos es posible no sólo *desarrollar nuestra vigilancia* (puesta en estado de alerta de forma más o menos inmediata frente a toda suerte de fuentes de información, tales como la radio, la discusión, los periódicos), sino también hacer *retroceder los umbrales* a partir de los cuales la atención se desmorona (es instructivo a este respecto observar cómo en reuniones de trabajo algunos se «descuelgan» más rápidamente que otros, en qué momentos y cómo esto se manifiesta).

Pero, antes de seguir adelante, puede que sea interesante que sepamos medir nuestros propios (resultados) progresos en materia de atención y de escucha. Por eso, le proponemos que responda usted sincera y espontáneamente *sí* o *no* a las preguntas del cuestionario siguiente:

Cuestionario sobre la capacidad de escuchar

	Más bien sí	Más bien no
1. ¿Las personas con las que yo me tropiezo tienen tendencia a hacerme confidencias?	☐	☐
2. En mis entrevistas, ¿hablo generalmente más que mis interlocutores?	☐	☐
3. ¿Los niños de mi entorno me piden frecuentemente que les explique los «por qués»?	☐	☐
4. ¿Me distraigo fácilmente con los ruidos exteriores o las interrupciones?	☐	☐
5. En las discusiones, ¿acepto las afirmaciones de los demás antes de esforzarme en determinar su valor?	☐	☐
6. Cuando una conversación con un colega se prolonga demasiado, ¿me resulta pronto sin interés y tengo la impresión de estar perdiendo el tiempo?	☐	☐
7. ¿Soy capaz de atender al servicio de secretaría de una reunión y preparar un informe recogiendo todos los puntos importantes?	☐	☐
8. Cuando estimo haber comprendido lo que mis interlocutores quieren decirme, ¿les interrumpo aun cuando no hayan terminado de hablar?	☐	☐
9. ¿Tengo por lo general la preocupación de informarme de la situación y de los problemas del mundo actual?	☐	☐

	Más bien sí	Más bien no
10. ¿Es raro que yo haga preguntas al orador al término de una conferencia?	☐	☐
11. ¿Puedo leer, sin sentirme molesto, un periódico o un libro profesional en los transportes públicos?	☐	☐
12. Aun cuando el tema de la conferencia a la que asisto me resulte interesante, ¿me siento molesto por la torpe presentación o por los tics del orador?	☐	☐
13. ¿Puedo seguir una emisión de radio al mismo tiempo que realizo un trabajo (incluso intelectual) con eficacia?	☐	☐
14. ¿Suelo sorprenderme por la llegada inopinada de alguien a quien no he oído?	☐	☐
15. ¿Me ayuda a concentrar la atención el coger apuntes?	☐	☐
16. Cuando asisto a una exposición oral difícil, ¿me quedo obsesionado por los puntos que no comprendo hasta el punto de perder el hilo?	☐	☐
17. ¿Soy capaz de descubrir la hora aproximada por el ruido de la circulación en la calle?	☐	☐
18. Durante las reuniones de trabajo, ¿escucho frecuentemente a medias pensando en otra cosa?	☐	☐
19. ¿Suelo cambiar de opinión después de una conversación con un amigo o un colega?	☐	☐
20. ¿Ignoro qué promedio de tiempo al día dedico precisamente a la lectura?	☐	☐
21. ¿Es raro que las palabras susciten en mí reacciones emocionales?	☐	☐
22. ¿Los discursos cargados de afectividad provocan en mí simpatía u oposición?	☐	☐
23. ¿Leo al menos con el mismo agrado textos que traten temas complejos como escritos recreativos y entretenidos para pensar en otra cosa?	☐	☐
24. En mi fuero interno, ¿es frecuente en mí la crítica espontánea a la forma de expresarse de los que hablan conmigo?	☐	☐
25. ¿Me intereso más por las ideas de las personas que por los hechos objetivos?	☐	☐
26. ¿Estimo que el objeto principal de una conversación es exponer las ideas de uno y hacer valer su punto de vista?	☐	☐
27. Cuando asisto a una conferencia y el orador es lento, o cuando leo un texto árido, ¿nunca me permito soñar despierto o pensar en otra cosa?	☐	☐

	Más bien sí	Más bien no
28. ¿Cuando estoy en desacuerdo con un colega, tengo la tendencia a imaginar de golpe los argumentos que le puedo hacer en contra?	☐	☐
29. Cuando el ritmo de un discurso no es demasiado rápido, ¿intento encontrar la idea directriz, los puntos principales y el plan, me anticipo, resumo, hago juicios valorativos y tengo en cuenta cosas, mentalmente?	☐	☐
30. ¿Tengo tendencia a interpretar lo que se me dice aun antes de que mi interlocutor haya terminado de hablar?	☐	☐

Es el momento de calcular la puntuación. Para ello, cuente el número de:

— respuestas positivas a las preguntas impares;
— respuestas negativas a las preguntas pares.

Sume estas dos cifras, y obtendrá una nota entre 0 y 30.

Valoración:

— *10 o menos:* es, sin duda, urgente que lea usted atentamente este capítulo así como lo que concierne al «análisis del tema»[1]. Sería muy útil que tuviera usted cuidado con su actitud para con los demás: la escucha es probablemente uno de sus puntos débiles y debiera trabajar activamente sobre ello.
— *De 10 a 20:* como la mayoría de las personas, también usted podría perfeccionar su escucha; estudie atentamente este capítulo y, sobre todo, entrénese; no olvide que la escucha es una de las principales actividades de toda persona responsable.
— *20 o más:* sus resultados son alentadores; eso no significa que tenga que descuidarse: escuchar es un esfuerzo que no excluye ningún momento y una actividad tan frecuente que es primordial mantenerla en el más alto nivel de perfección posible.

2. Los mecanismos en juego

Ahora que comienza usted a «personalizar» su método, aprovechemos la ocasión para analizar rápidamente los términos mismos y los mecanismos que están presentes.

[1] Capítulo 9.

2.1. *¿Qué es la atención? ¿Qué es la escucha? ¿Qué distinciones se pueden hacer?*

La *atención* se puede definir someramente como un *estado de vigilancia* que va de la mera receptividad abierta a una disponibilidad aguda y dirigida sobre un objeto, un ser, una preocupación, un acontecimiento futuro, etc.; puede ser también más o menos voluntaria, como en los ejemplos siguientes:

- «Tengo hambre porque inconscientemente he notado el aumento de los ruidos en la calle y serán, por lo tanto, probablemente las 19 horas.»
- «Me despierto todas las mañanas tres minutos antes de que suene el despertador.»
- «Algunos instantes antes de que empiece la clase a la que asisto dejo de hablar, me quedo quieto y aguardo con el bolígrafo en la mano.»

La atención se caracteriza, pues, por la disposición en que uno se encuentra o que uno adopta para *oír* o para *ver*.

Pero, volviendo al último ejemplo citado más arriba, si nuestro orador se pone a hablar en una lengua extranjera que no conozco, mi atención auditiva corre el peligro de declinar rápidamente o de que se desvíe hacia otros aspectos más visuales.

La *escucha* tiene así una función natural de sostén de la atención. Es mucho más un «acto» que un estado y se caracteriza al menos por dos aspectos:

- la permeabilidad a lo que se dice, que permite que el oyente se apropie de conocimientos y los grabe de forma directa, casi mecánica, en la memoria;
- una cierta *duración,* sin la cual los intercambios, los diálogos, no son realmente posibles. «Es mejor sentarse cuando se quiere escuchar que permanecer de pie.»

La escucha está también condicionada por dos factores fundamentales:

1. *La intención* que uno tenga de escuchar, que depende de una decisión personal, de una voluntad, de la idea que uno se hace de un resultado o del provecho que puede obtener: la escucha, repitámoslo, es una actividad que reposa sobre un esfuerzo voluntario.
2. *La motivación* que nos impulsa a escuchar, y que depende de un deseo o del grado de satisfacción que se espera sacar de la situa-

ción. En cambio, está muy claro que si uno no sabe qué es lo que espera de esta escucha, o peor aún, si está envuelto por una aprehensión (temor al fracaso, a no comprender, a oponerse, etc.), nuestra motivación nos impulsa entonces a no escuchar, aun cuando en ese momento hagamos el esfuerzo por estar atentos.

2.2. *¿Cuáles son los mecanismos en juego?*

Digamos simplemente que reaccionamos a dos tipos de factores, externos unos, internos otros, y que sólo dependen de nosotros.

Los *factores externos,* independientes de nosotros, pero a los que podemos adaptarnos, son, por ejemplo:

— las actitudes, los comportamientos y el aspecto de los enseñantes (tics, maneras, originalidades diversas sobre las que la atención se centra más o menos);
— la forma misma del curso que seguimos (carácter más o menos inteligible y atrayente de los conocimientos, pedagogía más o menos activa, soportes visualizados, etc.);
— el interés de la asignatura enseñada (y de las ideas propuestas), que depende a la vez del natural de uno y de los propios gustos (la impresión de que se está más o menos capacitado para tal o cual actividad, grado de adhesión sobre el fondo, percepción de la utilidad del curso en comparación con la tarea escolar del momento o el examen futuro, etc.);
— el medio, el entorno (reacción a los ruidos, a la luz, a la vetustez o al atractivo de los locales, a la temperatura, a la densidad de personas dentro de una sala, ¡incluso a los olores!, etc.).

Los *factores internos:*

— son, en primerísimo lugar, nuestras propias motivaciones para perfeccionarnos[1] (cf. prólogo);

---

[1] Aun cuando la sociedad contemporánea valora mucho el hecho de desarrollar en cualquier edad los conocimientos, nuestras facultades de atención y de escucha dependen en gran medida de circunstancias personales: recuerdo más o menos bueno de nuestros primeros estudios, ambición, relaciones con nuestro patrón, sensación de haber estado más o menos solo a la hora de decidirse por una determinada formación, voluntad más o menos grande de llegar a una meta, imagen que uno se hace del equilibrio existente entre las ventajas y los inconvenientes, etc.

— los problemas personales, preocupaciones, conflictos emocionales diversos —en positivo o en negativo— perturban también de forma directa la escucha hasta el punto de volvernos a veces «obtusos» y cerrados a las nociones más simples;
— nuestras mismas capacidades influyen sobre la facilidad que tenemos para mantener una atención sostenida: capacidad de comprender, de adaptarse a las novedades, de soportar el no comprender nada en algunos momentos, de trabajar con prisas, de vivir en un estado de competición en el caso de unas oposiciones, etc;
— nuestra tenacidad: algunos perseveran, otros abandonan a las primeras dificultades.

2.3. *Observaciones prácticas*

Puesto que la atención y la escucha son premisas obligadas de cualquier esfuerzo intelectual, conviene insistir sobre este punto.

Estas dos facultades representan demasiado a menudo, en los hechos, la primera «capa» de filtrado y de deformación de un mensaje en los procesos de comunicación[1]; y esto, con prioridad a cualesquiera otras circunstancias culturales: por ejemplo, es notorio que hay situciones en las que no se escucha lo que uno sabe que puede comprender pero que no quiere oír; y a la inversa, si está en juego mi vida, intentaré captar al menos la intención global de un interlocutor que se expresara en una lengua que no conozco.

Estos mecanismos de atención y de escucha son eminentemente variables de un individuo a otro; de hecho, la forma de reaccionar a los diferentes factores descritos anteriormente constituye una verdadera «ficha descriptiva individual» que, evidentemente, conviene experimentar y conocer; algunos ejemplos:

— unos estudiantes se concentran mejor por la mañana; otros, por la tarde; unos, en la soledad más estricta; otros, en pequeños grupos. ¿Y usted?;
— nosotros, por nuestra parte, tenemos el recuerdo de un grupo de trabajo en el que uno de los participantes «se descolgaba» al cabo de los 45 primeros minutos, pero al que le bastaban algunos minutos de recuperación para recobrar toda su ca-

[1] Sobre los conceptos de «filtro» y de «pantalla», así como sobre el «esquema de la comunicación», ver Rogers: *Le développement de la personne*, Dunod, 1970.

pacidad de atención. ¿Y usted? ¿Conoce sus umbrales, sus ritmos?;
— se puede planificar eficazmente el estudio de documentos difíciles eligiendo las ocasiones más adaptadas a cada uno;
— si uno sabe que es incapaz un día de desarrollar todas sus facultades de atención, prever (con otro estudiante) un duplicado de apuntes, hacerse con fotocopias.

Una última observación: en materia de concentración no hay que «prestar», sino «dar». En otras palabras y esquematizando, existe una forma de atención pasiva y otra activa:

— la primera consiste en «prestar» justo el mínimo de atención con un esfuerzo intelectual en el que uno se guarda la posibilidad de proseguir, si se tercia, el curso de sus pensamientos;
— la segunda, y que parece la mejor, exige «canalizar» todos los centros de interés y orientarlos hacia el tema de estudio; dos ejemplos:

- conocemos a unos vendedores que comenzaron a comprender los mecanismos económicos el día en que se esforzaron en utilizar su experiencia cotidiana de observación de empresas;
- la lectura de la prensa profesional me resultará tanto menos árida cuanto mejor sepa qué es lo que busco en ella con vistas, por ejemplo, a una tarea escolar.

En conclusión, hemos de decir que la cuestión de la atención y de la escucha se basan en actitudes que no tienen nada que ver con el sacerdocio ni con el diletantismo, sino que se apoyan más bien en los comportamientos más voluntariosos.

3. Principios y métodos para mejorar el nivel de escucha y atención[1]

Para que la escucha no sea un silencio sin significado, se puede uno aplicar a utilizar las recomendaciones siguientes.

3.1. *Desarrollar las motivaciones*

Ello permite mejorar la atención, la hace más activa:

---

[1] Según un estudio realizado con la colaboración de nuestro colega de FACEM-Management, Dominique Mercier.

— Descubrir en qué responde el tema a nuestros intereses, a nuestros gustos.
— Observar en qué puede sernos útil: en nuestros estudios, en nuestra profesión, en nuestra vida en general.
— Si el tema no nos interesa *a priori,* ver en qué se relaciona con otro tema cuyo interés nos parezca más directo, y si puede aclarar este último.
— Si el tema nos repele, tomar clara conciencia de ello antes de abordarlo; esto nos permite prepararnos para el caso de que sea necesario un esfuerzo más sostenido, prever, en cierto modo, una «contraofensiva».

3.2. *Adoptar actitudes propicias para la escucha*

Actitudes *físicas:*

— En condiciones de escucha difícil (ruidos), se aconseja tener al conferenciante a la derecha antes que a la izquierda y, de todos modos, orientar el cuerpo y la mirada de forma que se le vea de frente.
— La comprensión de lo que dice un interlocutor es siempre mejor cuando se le está viendo.
— Tampoco es generalmente aconsejable adoptar una postura *demasiado* cómoda (butaca blanda y honda, postura «apoltronada», etc.).

Actitudes *mentales*

— Poner, si es posible, «entre paréntesis» las preocupaciones del momento.
— No hacer apartes (conversación con el vecino).
— No dejar vagabundear la mente con ocasión de cada expresión sorprendente captada al paso.
— En caso de desacuerdo, buscar las razones, las motivaciones, los tipos de razonamiento del «otro».
— Si somos verdaderamente refractarios al tema, adoptar una postura crítica en relación con el discurso. En efecto, un tema que nos repele crea necesariamente una insatisfacción que deriva en aburrimiento, huida (ausencia de escucha) o agresividad. La actitud crítica, al esforzarse por destacar posibles errores o contradicciones, puede revelarse entonces como un medio de defensa que volatice la agresividad y nos obligue, por la misma razón, a concentrarnos en el tema.

— No vacilar en hacer preguntas, bien en el acto, si es posible y pertinente, bien agrupándolas para más tarde.
— Mantener la mente alertada y defenderse del «embrujo» producido por el encanto del animador.

3.3. *Favorecer la comprensión para escuchar mejor*

Escuchar un discurso es tanto más fácil cuanto mejor se comprende su sentido. Es también interesante:

— delimitar en seguida los ejes en torno a los cuales el orador establece su demostración: el oído es selectivo, y esta selección debe descubrir algunas palabras clave;
— dirigir la atención hacia las relaciones establecidas por el conferenciante (relaciones de causa a efecto, por ejemplo);
— situar las ideas escuchadas dentro de temas más amplios que nos vengan a la mente;
— hacer mentalmente comparaciones, aproximaciones a otros problemas o situaciones;
— relacionar lo que se oye con la experiencia cotidiana;
— preguntarse inmediatamente si se está de acuerdo con lo que se está escuchando, sin pararse por eso, con el fin de seguir atento a la prosecución del discurso.

También la escucha se hace más fácil si se tienen algunos conocimientos. Un vago conocimiento del tema procura puntos de referencia a los que la atención se aferra. Se aconseja, pues:

— averiguar lo que sabemos ya sobre el tema;
— reflexionar sobre lo que nos gustaría saber sobre él.

Pero aparece aquí un concepto de umbral. Si un participante está demasiado documentado sobre un tema, el conferenciante corre el peligro de no poderle aportar elementos nuevos y de provocarle, por esta causa, el aburrimiento. Todo depende del nivel del curso que se imparta.

3.4. *Coger apuntes ayuda a escuchar mejor*

El tomar apuntes, por su actividad motriz, permite:

— reforzar la atención,

— almacenar la información consecuentemente con la escucha,
— fijar el camino seguido por la comprensión.

La comprensión es alrededor de tres o cuatro veces más rápida que la expresión oral. Para mantener la atención y evitar las distracciones puede, pues, resultar útil utilizar los tiempos muertos, los silencios, y señalar[1] por medio de una palabra o un signo:

— los grandes ejes y sus relaciones;
— los temas en los que pensamos;
— nuestras apreciaciones, comparaciones y ejemplos personales;
— las preguntas que nos hacemos, por medio de una simple palabra o una relación esquemática seguidos de un signo de interrogación;
— la idea no comprendida, con un subrayado.

Volveremos en el capítulo 4 sobre los métodos que se deben emplear para coger apuntes; entretanto, insistimos aquí en el impacto fundamental que pueden tener sobre la atención, la concentración y la escucha a fondo: si tiene que asistir usted un día a una clase más bien ardua a las 8 de la mañana, después de una noche sin dormir, cualquiera que sea su grado de motivación y sus dotes personales, sólo tomando apuntes activamente evitará usted «irse abajo».

4. Ejercicios para habituarse a escuchar

Ofrecemos a título indicativo algunos tipos de ajercicios que permiten mantener o mejorar los resultados en este terreno. Señalemos, en efecto, que no se puede adquirir de una vez por todas un alto grado de concentración y que escuchar a fondo es, lo hemos comprobado a menudo, lo que más se tarda en conseguir: que cada lector, pues, se invente y experimente regularmente renovados ejercicios.

4.1. *Ejercicios de alerta y de atención al entorno*

En un lugar aislado, por ejemplo, del bosque, escuche con atención durante 15 minutos: tome nota mentalmente, diferencie y clasifique cualquier ruido que usted pueda percibir (animal, vegetal, humano,

[1] Ver capítulo 4.

mecánico, próximo, lejano, sordo, claro, su procedencia y causas...); en un segundo tiempo, añada otras percepciones (visuales, olfativas, etc.).

El mismo ejercicio se puede practicar últimamente en los transportes públicos, ya sea utilizando los sonidos, bien los objetos que van desfilando, bien los rostros, con sus gestos y actitudes, de los pasajeros.

El mismo ejercicio al escuchar un disco: intente comprender todas las palabras de una canción y ver las veces que el estribillo se repite, etc.

4.2. *Ejercicios de concentración y de abstracción de las solicitaciones externas*

En una situación que no sea, en principio, propicia, evoque intensamente un recuerdo agradable: intente dejar desfilar de forma ininterrumpida las imágenes en su orden cronológico; si tiene que volver a empezar su recuerdo frecuentemente «desde cero», es que usted se deja perturbar por el medio que le rodea.

En medio del ruido, o al tiempo que está haciendo otra cosa, o incluso, en el momento de irse a dormir, intente realizar una serie de cálculos mentales más o menos complejos, o un inventario.

Por la noche, cuando esté viendo un serial de televisión y sin quitar la vista de la pantalla, haga una síntesis de los temas destacados de la jornada o prevea su programación del día siguiente...

4.3. *Ejercicios de escucha*

Reformular es, sin duda, el mejor de los entrenamientos de la escucha. Más que un resumen sobre el fondo de las ideas, una reformulación refleja lo que se ha percibido a la vez de lo que se ha dicho, realmente, y los matices del pensamiento del interlocutor (movimientos afectivos, sobreentendidos tácticos, etc.).

Los dos ejercicios siguientes consisten en reformular de la forma más fielmente posible siete frases.

¡Ánimo y mucha atención![1]

---

[1] Este tipo de ejercicio es, en nuestra opinión, extremadamente formativo, pero particularmente difícil; en cualquier caso, es el que más pronto provoca tensiones y pérdidas de atención en los grupos de formación de los que nosotros somos animadores.

Ejercicio de reformulación núm. 1

Frases	Reformulaciones propuestas (marque la que le parezca más exacta)
1. Me gusta practicar la vela porque me hace pensar en otra cosa, me ofrece la ocasión de respirar aire puro y ejercitar una actividad física.	*a*) A usted le gusta el deporte porque le aparta de su trabajo.
	b) Lo que usted aprecia en el barco es la distracción, el aire libre y la evasión.
	c) Lo que a usted más le gusta de la navegación a vela es irse lejos de todos, oxiginarse.
2. Personalmente, pienso que fumo demasiado y me gustaría dejarlo, pero no he tenido nunca el valor necesario.	*a*) Usted cree que fuma en exceso, pero, a pesar de su deseo, nunca ha tenido la fuerza de voluntad para dejarlo.
	b) El tabaco es nocivo, pero es usted esclavo de él; es incapaz de dejar de intoxicarse.
	c) Debiera usted intentarlo con la píldora X o la acupuntura que, según parece, son radicales en casos como el suyo.
3. La música es una pasión a la que, por desgracia, no tengo tiempo para dedicarme.	*a*) ¿Es un problema de tiempo o de medios económicos?
	b) En efecto, la música aporta mucho a los que la practican con entusiasmo.
	c) Usted sufre mucho por no poder dedicarse a las actividades musicales.
4. Discúlpeme, señora, pero hace seis meses que padezco del estómago, por eso me he visto en la obligación de aplazar lo que habíamos convenido.	*a*) Son razones personales que, habiéndole causado a usted una úlcera, explican que no ha estado usted disponible.
	b) Está usted molesto por tener que decirme que por razones físicas involuntarias no ha podido cumplir sus compromisos.

Frases	Reformulaciones propuestas (marque la que le parezca más exacta)
	c) De todas formas, no he tenido necesidad de que usted lo hiciera, mi marido se encargó después.
5. Señorita, no sé si puedo permitirme..., pero, de cualquier forma, quisiera decirle que pienso que, tal vez, pudiéramos hablar de ello con sus padres.	*a)* Piensa usted que sería necesario que mis padres estuvieran al corriente.
	b) En mi opinión, es imposible porque las generaciones que nos preceden no pueden comprender nuestra situación.
	c) Te parece importante no ocultárselo a nuestros padres, pero no es fácil hablarles de ello.
6. Señor director, ¿no cree usted que los salarios no han subido lo bastante durante los seis últimos meses?	*a)* ¿Cree usted que su remuneración no ha progresado equitativamente en el transcurso del año?
	b) ¿Qué es lo que le hace decir que las retribuciones son insuficientes entre nosotros?
	c) Nuestra política salarial ha sido, eso me parece, discutida con los representantes del personal y acordada por todos.
7. ¿Qué piensa usted de la política actual de nuestro gobierno?	*a)* Los resultados que aparecen en el plano de la inflación, del desempleo y de la inversión me permiten afirmar...
	b) ¿Desearía conocer usted mi opinión sobre las opciones de nuestros dirigentes durante estos últimos meses?
	c) No es mi parecer lo que importa; su pregunta me parece que sobreentiende algunas otras sobre las que me gustaría mucho conocer su opinión...

Soluciones del ejercicio:

Número 1: *a*) Generalización.
b) Reformulación aceptable.
c) Reformulación parcial y deformadora.

Número 2: *a*) Reformulación aceptable.
b) Evaluación.
c) Consejo.

Número 3: *a*) Actitud exploratoria (búsqueda de informaciones complementarias).
b) Juicio.
c) Reformulación aceptable.

Número 4: *a*) Interpretación («úlcera»).
b) Reformulación aceptable de la dimensión convencional de las relaciones.
c) Aportación de información.

Número 5: *a*) Reformulación puramente objetiva del sentido.
b) Evaluación y explicación.
c) Reformulación aceptable de la dimensión afectiva.

Número 6: *a*) Reformulación aceptable de la dimensión estratégica.
b) Actitud exploratoria (demanda de justificaciones).
c) Evaluación.

Número 7: *a*) Respuesta directa - no reformula nada.
b) Reformulación aceptable.
c) No reformula nada (¡y escurre el bulto!).

Ejercicio de reformulación núm. 2

Intente reformular las citas de la izquierda antes de ver los ejemplos propuestos de la derecha, prosiga después.

Textos	Reformulación
1. «Todas las estadísticas conocidas confirman este mismo sentido de la evolución... A medida que el progreso técnico se manifiesta y que el rendimiento del trabajo aumenta, un número más reducido de trabajadores basta para alimentar a la nación. De esta manera, la población agrícola decrece año tras año en valor relativo.»[1]	Sabemos con certeza que, gracias al desarrollo de la tecnología y de la productividad, un número más reducido de trabajadores garantiza nuestra subsistencia: cada vez es, pues, proporcionalmente menor el número de agricultores.

[1] J. Fourastié: *Le grand espoir du XX^{e} siècle*. Gallimard, 1963, pág. 132.

Textos	Reformulación
2. «Francia y sus bombitas para bodas y banquetes, buenas para hacer volar en pedacitos a las buenas gentes del Pacífico, pero incapaces por completo de impresionar a los grandes malvados de este mundo, quiere instalar nuevas bases de lanzamiento en territorios que no le pertenecen. Hasta ahora vivían tranquilas en su archipiélago de las Malotru... pero los buenos de los occidentales se plantaron luego allí con su material de muerte.»[1]	Los occidentales exportan sus sucios artefactos de guerra a los demás. Especialmente, Francia en el Pacífico, con su fuerza de disuasión, ridícula en comparación con las grandes potencias, quiere realizar experimentos en tierras de los habitantes del archipiélago de las Malotru, que vivían una existencia feliz y exótica.
3. «Durante toda su vida, el hombre adulto ha de mantener... no solamente sus conocimientos adquiridos, que se van olvidando, sino también esta plasticidad... La improvisación, la sola iniciativa personal, no bastan ya cuando se trata de un movimiento continuo que implica información, documentación, pedagogía, todo lo que se refiere no solamente a la técnica profesional, sino también el ejercicio de las responsabilidades personales.»[2]	
4. «Cuando un empleado alcanza su nivel de incompetencia, no puede seguir desempeñando un trabajo útil. Esto no quiere decir en absoluto que la última promoción transforme repentinamente al trabajador en un ocioso... En la mayoría de los casos, da muestras de una actividad febril, pero, en realidad, no lleva a cabo nada.»[3]	
5. «Pueden seguir formando parte de un sindicato profesional las personas que han dejado de ejercer sus funciones o sus profesiones con tal de que las hayan ejercido al menos durante un año.» (Art. L. 411-7, *Code du Travail.*)	

[1] San Antonio: *L'archipel des Malotru.* Fleuve noir, 1967, pág. 58.
[2] P. Goguelin: *La formation continue des adultes.* PUF, 1970, pág. 32.
[3] L.-J. Peter y R. Hull: *Le principe de Peter.* Livre de poche, 1970.

Textos	Reformulación
6. «Si se puede aprender a ser eficaz, quiere esto decir que hay que hacerse algunas preguntas: ¿En qué consiste esto? ¿Qué es lo que se debe aprender? ¿De qué naturaleza es esta enseñanza? Se trata de un arte que precisa un aprendizaje o «una práctica» que cada cual adquiere haciendo y repitiendo los mismos movimientos elementales.»[1]	
7. «Se denomina prueba mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Este comportamiento se evalúa haciendo una comparación estadística con el de otros individuos que se encuentran en la misma situación, lo cual permite clasificar al sujeto examinado, bien cuantitativamente, bien tipológicamente.»[2]	

[1] P. F. Drucker: *L'efficacité, objectif numéro un des cadres*. Editions d'Organisation, 1968, pág. 28.
[2] P. Pichot: *Les tests mentaux*. PUF, «Que sais-je»?, 1954, pág. 5.

Capítulo 3

LA LECTURA EFICAZ

Sumario:

1. El problema.
2. Y usted ¿cómo lee?
3. ¿Por qué leer?
4. Antes de la lectura.
5. Cómo leer.
6. Más allá de la lectura.
7. Algunos ejemplos de ejercicios de lectura.

1. El problema

Un lector que no haya seguido un entrenamiento particular y que se remita sólo a sus facultades naturales apenas es capaz de restituir, inmediatamente después de acabada la lectura, entre el 10 y el 25 % de la información contenida en un texto de algunas páginas. Este lector, como vemos, ha llegado a dar fin a la lectura que tenía entre manos. Hay otros muchos que habrían abandonado en el trayecto, pues encuentran poco atrayente y difícil la lectura o la siguen sólo con la vista sin comprender, y... abandonan.

Los obstáculos —especialmente sociológicos— que hay que añadir aún son numerosos, y la disposición personal con relación a la lectura tiende a veces hacia la culpabilidad sobre un fondo de menosprecio. Citando hechos, leer en la oficina está considerado a menudo como una actividad culpable (es como «no trabajar»). «Se ha extendido la

idea de que el que lee no hace nada, que pierde el tiempo y se desentiende de su entorno. En cambio, sus instrumentos o soportes materiales se sobrevaloran en nuestra civilización»[1]: tener detrás de sí una biblioteca bien provista es un signo de cultura.

Sin embargo, si se quiere estar informado, leer es una necesidad. Nos asalta una cantidad ingente de publicaciones: no hay que olvidar que los conocimientos humanos se doblan cada diez años. Se han publicado más libros en estos últimos treinta años que los que habían aparecido desde Gutemberg hasta 1950.

Son varios centenares los libros que todos los meses aparecen en Francia y suman más de 2.000 los periódicos y revistas. «En 1969, se imprimieron en el mundo 250 millones de ejemplares (de libros) para 200.000 títulos. Las reimpresiones representan más de la mitad... Todos los años aparecen en Francia de seis a ocho mil títulos nuevos.»[1].

Lo escrito —aun en los casos en que aparece en una pantalla conectada a un banco de datos informatizado[2]— es irremplazable en la medida en que sigue siendo un instrumento de referencia. Lo que está «impreso» permanece, así que, al menor síntoma de fallo de la memoria, uno puede recurrir a él. Y, como nadie puede saberlo todo...

Los signos ópticos, que no ocupan más que un espacio reducido, tienen *una gran fuerza significante:* el espacio y el tiempo que se necesitan para transcribir los mismos datos a base de imágenes es de diez a cien veces mayor.

No obstante, es muy poco lo que leemos: la casi desaparición del analfabetismo en Francia data de hace más de 50 años. Casi todo el mundo dispone, pues, de la *técnica que permite captar el pensamiento de los demás a través de la lengua escrita.* Desgraciadamente, la posesión de este instrumento no significa, corolariamente, su empleo. Todas las encuestas coinciden en sus conclusiones. Mientras que alrededor del 90 % de los franceses compran por lo menos un periódico o una revista de forma más o menos regular, cerca del 60 % de los adultos ni compran ni leen libros. De hecho, el 80 % de las obras publicadas son leídas por un 15 % de la población. Esta minoría la constituyen personas más instruidas que el tipo medio, que disponen de rentas más elevadas y viven en su mayoría en las ciudades...

Finalmente, el género de libros que se ve más claramente desfavorecido entre las personas que tienen el hábito de leer es, sin lugar a duda, el que trata de temas políticos, sociológicos, filosóficos, científicos y técnicos. Apenas se encuentran dos personas entre cien que lean habitualmente este género de libros en Francia. Más de la mitad de

---

[1] M. Lobrot y D. Zimmerman: *La lecture adulte.* Entreprise Moderne d'Édition, 1975.

[2] No vamos a discutir aquí la utilización de entradas informatizadas en la información documental. Lo dejamos para una publicación posterior.

los libros leídos son novelas policíacas (de acuerdo con la encuesta del Sindicato Nacional de Editores y con la realizada por R. Escarpit)[1].

El tiempo consagrado diariamente a la lectura tiene un promedio bastante bajo. En uno de cada dos casos, está comprendido entre los 20 minutos y la hora y media. La encuesta internacional del INSEE efectuada en 1965 cifraba en 35 minutos la media del tiempo que los franceses dedicaban diariamente a la lectura. Se constata, además que, de entre todos los pueblos desarrollados, los franceses se encuentran entre los que menos leen (mucho menos que los ingleses, norteamericanos, rusos, etc.). En cambio, los franceses dedican relativamente más tiempo que los demás a dormir y comer[2].

Sin embargo, el libro sigue siendo el medio más económico para acceder a la experiencia y conocimientos de los demás.

2. Y usted ¿cómo lee?

Antes de que se decida a modificar su actitud con respecto a la lectura, es conveniente que se haga un pequeño autoanálisis. El siguiente cuestionario puede ayudarle a hacerlo.

	Más bien sí	Más bien no
1. ¿Conoce usted el índice de este libro y recuerda, sin mirar, el tema de por lo menos la mitad de sus capítulos?	☐	☐
2. ¿Hay documentos de trabajo que usted lee con atención y otros que mira de prisa y por encima?	☐	☐
3. ¿Lee usted todos los meses un libro que no sea una novela policíaca y que no trate de deportes ni de otros pasatiempos?	☐	☐
4. ¿Ha medido ya su velocidad de lectura?	☐	☐
5. ¿Anota usted frecuentemente los libros que le van?	☐	☐
6. ¿Le produce enfado que le sorprenda un colega leyendo un libro o un periódico en su trabajo?	☐	☐
7. ¿Tiene usted corrientemente la impresión de que, cuando lee, tiende a pronunciar interiormente las palabras o las frases difíciles?	☐	☐

---

[1] R. Escarpit: *Le livre et le conscrit*. Cercle de la Libraire, 1966.
[2] M. Lobrot y D. Zimmerman, *op. cit*.

	Más bien sí	Más bien no
8. ¿Dedica usted por término medio menos de media hora a la lectura al día?	☐	☐
9. ¿Se prohibe usted habitualmente saltar párrafos o páginas durante la lectura de un libro o de una asignatura?	☐	☐
10. ¿Le resulta con frecuencia difícil, desagradable o penosa la lectura?	☐	☐
11. ¿Estima usted que llega a comprender y retener sin demasiado esfuerzo lo esencial de lo que lee?	☐	☐
12. Antes de leer un artículo, ¿llega usted a preguntarse qué es lo que busca y si es oportuno estudiarlo en ese momento?	☐	☐
13. ¿Consulta usted regularmente periódicos profesionales y obras técnicas?	☐	☐
14. ¿Guarda usted revistas o artículos para leerlos más tarde, cuando tenga la oportunidad de hacerlo?	☐	☐
15. Encargado de un estudio o de un proyecto, ¿investiga usted documentos escritos (dirigiéndose a un centro de investigación o a una biblioteca)?	☐	☐

Cuente el número de síes a las preguntas 1-5 y 11-15, y el de noes a las preguntas 6-10. Sume ambas cifras.

Valoración:

— *3 o menos:* tiene usted un «problema de lectura» que resolver. La aportación de este capítulo es grande para usted, pero no le es suficiente. Dése la satisfacción de proseguir su perfeccionamiento.
— *De 4 a 7:* ha de mejorar su lectura. Consulte con atención este capítulo y entrénese regularmente.
— *De 8 a 11:* quiere decir que, aun cuando en materia de lectura tiene un sólido bagaje, le falta práctica. Lea, pues, con atención este capítulo.
— *12 o más:* es usted un lector hábil; por lo que el presente capítulo sólo representará para usted una oportunidad más de perfeccionarse.

Para que pueda diagnosticar mejor sus dificultades y ver cómo ha de proceder para eliminarlas, puede usted seguir haciéndose las preguntas siguientes:

— *En cuanto a la práctica de la lectura:* ¿Cuándo he leído el último libro? ¿Cuáles son mis hábitos en esta materia? ¿Cuántos libros,

periódicos, revistas, leo al año, al mes, a la semana? ¿De qué géneros?

— *En cuanto a la forma habitual de leer:* ¿Conservo los hábitos de la época escolar de leer las frases palabra por palabra articulándolas interiormente? (Esto implica una lectura muy lenta.) ¿Soy capaz de descubrir en un párrafo la frase esencial y las palabras importantes? ¿Subrayo con frecuencia y hago anotaciones? ¿Se puede calificar mi lectura de activa?
— *En cuanto a las motivaciones a la lectura:* ¿Cuál es mi interés por la lectura? ¿Qué es lo que más me gusta? ¿Cuáles son los tipos de obras que leo con más gusto? Si no leo, ¿cuáles son las razones? ¿Cuáles son los obstáculos que me impiden una práctica más asidua de la lectura?
— *En cuanto a las circunstancias usuales relativas a la lectura:* ¿Leo por azar, cuando no tengo otra cosa que hacer, o, por el contrario, reservo momentos para esta actividad? ¿Hay períodos durante el año, en el mes, en la semana, u horas al día que me parecen más propicios que otros para la lectura? ¿En qué circunstancias o en qué lugares tengo costumbre de leer? (en casa: ¿en qué habitación?; ¿en los cafés, bibliotecas, en el tren...?).
— *En cuanto al modo de elegir las lecturas:* ¿De qué manera los libros, las revistas, etc., llegan a mis manos: compras, préstamos excepcionales o regulares (bibliotecas públicas o de empresas)? ¿Cómo me informo de las opciones que se brindan: catálogos, críticas de periódicos, prensa especializada, programas de televisión, escaparates de librerías o visitas periódicas a las librerías? ¿Qué criterios suelen decidirme a emprender una lectura: el título del libro, el tema, el autor, la colección, el consejo de un amigo...?

3. ¿Por qué leer?

Las razones que pueden llevar a uno a leer son de varios órdenes.

A veces siente uno la necesidad de compensar las preocupaciones diarias con la evasión y el solaz. La lectura es entonces una *distracción, un alimento que se ofrece a la imaginación o al sentido estético.* Por otra parte, en general, la elección de las obras responde a las propias motivaciones o al talante personal; con lo que se facilita grandemente la lectura. Se lee por distenderse, distraerse o incluso por disfrutar de la magia del lenguaje (novela, poesía, teatro).

Uno se queda «desfasado» muy pronto si no está al corriente de

los grandes problemas de la actualidad. Lee por saber qué es lo que ocurre en el mundo, por formarse una opinión y hallar argumentos para sostenerla, o bien para conocer los puntos de vista de los demás (por ejemplo: saber cómo piensan personas de otra época u otros pueblos, familiarizarse con un país lejano, etc.).

Se confía en poder descubrir y aprender cosas nuevas, en comprender la realidad, dada la evolución de las cosas, de la ciencia y de las técnicas. El lector busca en este caso un desarrollo de su cultura personal, pretende confirmar su visión de las cosas o intenta formar su espíritu en otras concepciones o ideas diferentes a las de su educación o a las de la enseñanza general.

A veces, es una *obra en la que se quiere calar* para apreciar su valor por referencia al tema que trata, para captar el pensamiento o la intención del autor, descubrir su lógica y comprobar su coherencia.

Otras veces, se trata de perfeccionar, *acrecentar o poner* al día la capacidad personal: comprender grandes principios, discernir ideas superiores, encontrar detalles, controlar algunos hechos u obtener informes particulares. El lector tiene entonces, generalmente, una cierta familiarización con los temas tratados (obra técnica, de reciclaje o de formación, revistas especializadas).

En la *vida profesional,* la información escrita que culmina en la acción tiene cada vez mayor importancia (información a nivel interno, circulares, etc.). Encontramos en ella instrucciones que hay que seguir, pero también informaciones que permiten resolver problemas, elaborar decisiones mejores, redactar informes o preparar reuniones.

Algunas veces, uno tiene interés en *su perfeccionamiento personal* (conocerse a sí mismo y desarrollar su personalidad), en la forma del mensaje (para encontrar el sentido de una expresión o aprender a leer mejor) o en completar la propia documentación (confeccionar una revista de prensa, encontrar el nombre de un editor, etc.).

Para asimilar lo que leemos necesitamos *precisamente determinar el plan que perseguimos,* la naturaleza de los resultados que esperamos conseguir. En nuestros días ya no es posible el conocimiento universal. Se hace preciso elegir en qué campo o campos del saber se desea hacer progresos, saber a qué grado de conocimientos se desea llegar (desde la vulgarización hasta la especialización).

4. Antes de la lectura

Lo primero que hay que hacer es *decidir lo que se va a leer.*

Ante el montón de obras de información general, cursos, revistas técnicas e instrucciones prácticas, el lector se ve preso de un cierto vér-

tigo. ¿Qué elegir? Muchos acaban por renunciar y, por pereza —pues la lectura exige un esfuerzo—, se contentan con la información audiovisual que invade las pantallas de nuestros televisores. Sin embargo, lo escrito podría ser un excelente complemento de la imagen. Es verdad que «la lectura exige muchos actos de decisión... Es preciso elegir entre todos los documentos que se nos presentan aquellos que están en la línea de nuestros gustos e intereses (lo cual exige una información previa sobre su valor). Se hace necesario tomar la determinación de:

—leer o de no leer una obra de la que se tiene un conocimiento superficial;
—continuar o suspender la lectura de un texto que se ha comenzado;
—releer un documento ya leído, tomar notas, profundizar en su contenido, etc.

Ahora bien, nuestros coetáneos proceden en este terreno dejándose guiar por el azar. Es raro que planifiquen sus compras de libros, el tiempo que dedican a la lectura, el acto mismo de leer, que se interroguen sobre lo bien fundado de sus actitudes. Se dejan guiar por la moda o por la opinión pública (premios literarios, por ejemplo) o incluso, lo cual es muy frecuente, se dejan llevar por circunstancias casuales e impresiones pasajeras. No tienen métodos ni objetivos a largo plazo, no hacen previsiones ni balance alguno»[1].

Se pueden adoptar, pues, dos procedimientos muy sistemáticos.

Uno consiste en leer de todo. Sólo lecturas sobre temas muy diversos permiten adquirir una cultura y una formación de la mente: comenzar por un libro cuyo tema atraiga, sin perjuicio de buscar luego concreciones en obras más especializadas. Poco a poco el gusto se irá formando y orientando. Uno se va a sorprender más tarde de encontrarse entre las manos con textos áridos que antes se habrían rechazado.

El otro sistema consiste en planificar un avance gradual. Una evaluación previa de nuestros conocimientos puede ayudarnos a ello (inútil abordar de golpe un campo totalmente desconocido). Establecer luego una lista de las obras que se van a leer, clasificándolas por géneros. Es suficiente con escribir algunos títulos que cubran los campos que se quieren estudiar. Tachar los ya leídos y añadir otros. Hacer un plan, aunque sea aproximado, del tiempo que se va a dedicar a este avance gradual. Por ejemplo: si leo 50 páginas en una hora y dispongo de seis horas para leer a la semana, todas las semanas podré leer una obra de 300 páginas, lo cual representa unas cincuenta obras al año.

---

[1] Según M. Lobrot y D. Zimmerman, *op. cit*.

Tenga presente que puede ser deseable leer varias obras:

— Una tras otra sobre el mismo tema: esto permite no ser deudor o dependiente de la experiencia de un solo autor, sino por el contrario, comparar y profundizar diferentes puntos de vista, diferentes enfoques. El hecho de volver sobre temas ya explorados facilita la comprensión y la memorización, al tiempo que permite una lectura más fácil y más rápida. Se puede incluso, a partir de un tema, elaborar un plan de análisis de un problema a través de la lectura. Esto lleva consigo una concepción voluntarista de la lectura.
— Al mismo tiempo, en paralelo: esta práctica tiene la ventaja de que permite al lector elegir un libro en función de su estado de ánimo o del grado de cansancio. Sólo es válida esta práctica cuando se dominen perfectamente el método explorador y la lectura selectiva.

De todas formas, no nos cansaremos de recomendar que se lea mucho, aunque no sea más que porque esto facilita las lecturas ulteriores.

Tampoco se debe omitir el *situarse en condiciones materiales favorables,* en particular:

— dedicando a la lectura momentos privilegiados, en los que no se corra demasiado el peligro de ser molestado: un fin de semana, en vacaciones, por la noche (aunque sea difícil sujetarse a una disciplina diaria);
— fijándose un límite de tiempo (¿de una a dos horas seguidas?) y procurando que la obra no se quede semanas enteras encima de la mesa: se perdería el hilo y el interés;
— eligiendo un lugar tranquilo y bien iluminado y una postura cómoda, pero no demasiado confortable: tranquilo pero no relajado, con un asiento más bien duro y en silencio;
— teniendo a mano:
    - papel o un bloc de notas;
    - un lápiz (para señalar pasajes);
    - un diccionario.

Por último, es necesario *preparar la lectura.*

Prepararse para leer es buscar todo lo que pueda estimular el interés, facilitar la atención y aumentar el placer de la lectura. Por ejemplo:

a) *Ubicar la lectura en el marco general de la propia formación,* y para ello:

— conocer, en la medida de lo posible, el tipo de información

que se va a buscar, los problemas que se quisieran comprender;

— planificar la información personal, por ejemplo, dividiendo ampliamente el programa (¿bajo la forma de «árbol de lectura»?);
— o, a partir de puntos que se conocen bien, profundizar progresivamente en las cuestiones; esto evita particularmente el sentirse «ahogado» en un libro difícil que se haya abordado de golpe;
— conociendo el ritmo personal en materia de lectura, fijarse plazos (a fin de no verse arrollado por el tiempo antes del examen);
— utilizar fuentes de documentación diversas.

b) *Recoger información preliminar:*

— recordar y evaluar lo que se sabe previamente sobre el tema (esto aumenta el interés, puede proporcionar ideas complementarias y estimula la memoria);
— reunir los conocimientos que se tienen sobre el campo en cuestión (con el fin de situar mejor lo que se dice en su contexto);
— informarse, si es que se puede, sobre el autor (grupo de pensamiento, convicciones personales, otros libros, etc.).

5. Cómo leer

A veces, no se lee con la suficiente rapidez; otras, sería preferible leer más a fondo, utilizando todos los medios para asimilar completamente el pensamiento del autor. El método ideal depende, pues, del texto, del lector, de los objetivos, de las condiciones, etc.

Antes de examinar las diferentes prácticas concebibles, recordemos que, si se trata de comprender bien, habrá que *detectar lo esencial:*

a) Descubrir la estructura de la exposición, con el fin de saber en todo momento «dónde se encuentra uno»; por ejemplo:

— deteniéndose y dándose cuenta perfectamente del plan anunciado en la introducción del texto;
— mirando por encima un capítulo antes de leerlo, con el fin de dividir el texto en partes y de encontrar la relación entre ellas; la disposición en párrafos, los títulos y los espacios son otros tantos indicios de la organización lógica de las ideas;
— entrenándose en descomponer mentalmente, a nivel de pá-

rrafos, las fases del razonamiento (introducción, hipótesis, pruebas, conclusiones).

b) Descubrir las ideas esenciales, las palabras o las frases clave, que contienen la parte mayor de la información, poniendo sistemáticamente la atención sobre:

— las introducciones o conclusiones de capítulos o de párrafos;
— las palabras abstractas, los «conceptos»;
— las palabras subrayadas, las impresas en negrita o cursiva;
— los títulos, etc.;
— los nexos y las relaciones entre las ideas básicas.

c) Separar las ideas principales de todo lo que sean explicaciones, redundancias o repeticiones, reformulaciones, desarrollos a base de ejemplos, paréntesis, digresiones, etc.

d) Apoyarse en los soportes visuales existentes, poniendo cuidado en leerlos al mismo tiempo que el pasaje que ilustran, incluso recogiendo en una hoja en blanco los que sintetizan los principales fenómenos explicados en el texto leído.

5.1. *La lectura continua*

La manera de leer que más espontáneamente practica la mayoría de las personas, consiste en iniciar el texto en la primera línea de la primera página y seguir el hilo, palabra por palabra, párrafo por párrafo, hasta la última línea de la última página. Esta forma de proceder, completamente juiciosa si lo que se busca es mantener el «suspense» a lo largo de la lectura de una novela, por ejemplo, es, si se reflexiona un poco, completamente absurda cuando es un documento profesional lo que se tiene delante. No obstante: «Una ansiedad muy extendida en el acto de lectura nos impulsa a querer leer todo de una manera escrupulosa y exacta... Si se lee de una manera relajada y se da uno cuenta de que ha dejado escapar una parte del mensaje se tiene la tendencia a volver atrás... Se llega incluso, en casos extremos, a releer varias veces el mismo pasaje...»[1] He aquí la pasividad y los titubeos permanentes. Por el contrario, ¿no sería a menudo más interesante, cuando uno tropieza con ciertas partes o se topa con un pasaje sin interés, tocarlos por encima o, pura y simplemente, saltárselos? En resumen, este método usual de exhaustividad disciplinada se puede valorar así:

---

[1] M. Lobrot y D. Zimmerman, *op. cit.*

Ventajas:

— Estudio analítico de un texto.
— Completo: no se deja pasar nada que pueda suscitar interés (no se deja escapar una línea).

Inconvenientes:

— Con demasiada frecuencia es nuestro único «reflejo» habitual.
— Falta de rapidez.
— Induce a una actitud de pasividad.
— Produce aburrimiento, lo cual, a veces, hace que se pierda la atención (pasajes áridos o «ya vistos» que se quieren ver por completo).

5.2. *Por una lectura activa modular*

Devorar volúmenes no significa nada, todo depende de lo que se saque en limpio. Ahora bien, para asimilar una lectura, lo que importa es tener una mente receptiva, que se haya creado uno en sí mismo una suerte de llamada, una aspiración. Se va a retener aquello que responda al deseo personal de aprender[1], a las necesidades de uno y, por este hecho, se convertirá en algo grato, que se saboreará, meditará y madurará. Se trata de transformar un método de lectura aleatorio y pasivo en un diálogo intelectualmente enriquecedor entre uno mismo y otras mentes, notables por sus conocimientos o por la calidad de su pensamiento. Las ideas propias se van a confrontar con los razonamientos del autor. La lectura dejará de ser una recepción pasiva de lo que se dice para convertirse en un debate.

Esta actitud de voluntad nos parece, y concuerda con las observaciones de otros autores[2], que es, sin lugar a duda, la clave principal de la eficacia en la lectura: «Sea por la razón que fuere (humildad, timidez, conciencia de la propia ignorancia, confianza ciega en el autor del libro o en el maestro que nos enseña), nunca debemos aceptar pasivamente lo que se nos ofrece». Es una actitud más respetuosa para con el autor intentar aproximarse a su pensamiento —sin desvirtuarlo— que el aceptarlo sin interesarse en él demasiado. No se contente usted con grabar en su memoria, intente hacerse preguntas, añadir, hacerse cargo de lo que lee con la ayuda de sus impresiones; de esta manera, estará usted más atento, y las enseñanzas del libro se grabarán por más tiempo en su memoria.

---

[1] M. Lobrot ha demostrado toda su importancia.
[2] Cf. L. Bellenger: *Les méthodes de lecture*. P.U.F., 1978.

Este modo de estar activo le va a mantener a usted en guardia, presto a captar al vuelo las ideas que pasen. Esto se va a manifestar principalmente a través de las cuatro prácticas siguientes:

— no leer todo;
— hacer pausas;
— tomar apuntes;
— leer en varias veces.

5.2.1. *Una lectura orientada selectivamente*

Cuando sólo se tiene necesidad de un punto muy concreto, ¿para qué leer todo? No es indispensable ver todo en el orden en que lo presenta el autor, especialmente si la obra se refiere a conocimientos que uno ya tiene parcialmente. La originalidad del libro no radica forzosamente en su contenido global; puede estar en la disposición, en el orden de sucesión de los elementos, o puede no concernir más que a algunos de estos elementos. Por otra parte, la manera de pensar del autor no se corresponde necesariamente con la del lector. ¿Por qué no comenzar por leer (o ver preferentemente cuando no se está en muy buena disposición) los capítulos que nos interesan de modo especial o aquellos por los que, ignorando previamente todo, sentimos curiosidad de conocer su contenido?

Sin embargo, hay que tener cuidado, pues esta lectura selectiva puede ser nefasta si no va precedida de una exploración metódica de conjunto (referencia al índice).

5.2.2. *Un ritmo modulado*

No todos los pasajes presentan la misma dificultad. Por eso, según lo que se lea, hay que acelerar o disminuir la velocidad de lectura:

— detenerse para reflexionar sobre los puntos oscuros;
— interrumpir la lectura cuando nos viene una idea y preguntarse sobre el modo de aplicarla;
— hacer síntesis periódicamente (cuando no se sabe demasiado bien lo que se saca de una lectura se puede preguntar uno sistemáticamente al final de cada párrafo sobre cuál era la idea importante);
— detenerse en los soportes gráficos si los hay: en general, son excelentes estimulantes para la imaginación o la intuición, y ayudas para la memorización;

— intentar ver las relaciones existentes con lecturas anteriores, ideas escuchadas o pensamientos personales.

En otras ocasiones, las revisiones son recomendables[1]. Algunos pasajes que no se habían comprendido se aclaran a la luz de informaciones posteriores, o cuando en la mente ha tenido lugar una maduración de las ideas. No hay que dudar en releer entonces ciertos puntos, especialmente cuando se ha llegado al final de los capítulos o de las partes importantes de la obra (ésta es una de las principales ventajas de la comunicación escrita). En este caso, uno se puede preguntar, por ejemplo:

— de qué se trata;
— cuáles son los puntos principales abordados por el autor;
— cuáles son las informaciones que en más alto grado me interesan;
— si tal texto o tal capítulo contienen demostraciones que explican de forma clara y rigurosa fenómenos complejos (por ejemplo: los eurodólares y la crisis europea, etc.).

5.2.3. *Leer con el lápiz en mano y escribir notas*

Para mejorar la atención y la comprensión y luchar contra el olvido, los lectores activos ponen notas en los márgenes. Muchos, sin embargo, dudan en escribir en un libro: «eso es estropearlo», piensan. Sin embargo, un escrito no vale más que por lo que de él se extrae, y es útil dialogar para concentrarse mejor y evitar aburrirse, así como para hacerse uno más fácilmente una idea de lo que se estudia. Vale más parecer que se manifiesta una cierta falta de respeto y esforzarse en comprender, que sufrir pasivamente un discurso. Por eso insistimos, como otros muchos[2], sobre la necesidad de no dudar en escribir, en el momento de leer, en los documentos si es que nos pertenecen y, si no, en un papel aparte:

— los puntos que se deben reconsiderar, y que, para poder localizarlos más tarde, hay que:
  - subrayar a lápiz las frases o pasajes que se juzgan más interesantes;
  - marcar o rodear con un círculo los consejos que se tiene intención de utilizar;

[1] A. Conquet: *Lisez mieux et plus vite*. Editions du Centurion, 1967.
[2] Ver, entre otros, A. Conquet, *op. cit.*

• anotar en los márgenes resúmenes que nos faciliten una segunda lectura;

—los puntos oscuros que hay que definir más tarde, los puntos que no se han comprendido y que se quieren aclarar, las cuestiones que uno se plantea;
—las asociaciones personales: otros factores, ejemplos, aplicaciones a nuestro caso particular;
—aprobaciones, reacciones críticas, comentarios, ideas... (si uno no se adhiere a las opiniones del autor, vale más «evacuar» ese desacuerdo anotando los elementos que se juzguen discutibles, eso libera el espíritu (la mente), el cual, sin eso, correría el peligro de obsesionarse, y permite reconsiderarlos más tarde con el fin de comprobar la validez de la argumentación a la que nos oponemos).

Algunos recomiendan también hacer fichas; especialmente, en forma de «fichas de palabras» (en un lado la palabra y en el otro el significado); o redactar una nota crítica al final de la lectura o incluso hacer resúmenes de varias obras sobre temas determinados.

Se puede, igualmente, intentar señalar las relaciones lógicas entre frases o párrafos sirviéndose de flechas o de esquemas ramificados, incluso establecer, en forma de dibujo, una red de relaciones entre las cuestiones abordadas (esto permite no sólo memorizar mejor, sino también entrenarse en la realización de un análisis lógico sobre una cuestión compleja)[1]. Finalmente, si se cree necesario, se puede escribir de nuevo un párrafo o elaborar un esquema contradictorio, apoyándose lo más posible en hechos conocidos.

5.2.4. *Las lecturas múltiples*

Es útil, frecuentemente, examinar un curso o una obra profesional varias veces sin leer nunca todo en el orden en que está. Comúnmente, se distinguen tres tiempos principales.

El primer tiempo es *la lectura previa:* se trata de que, sin leer todo, nos hagamos en unos minutos una idea general del documento y de su estructuración. Habrá que poner un interés especial:

—en *el índice* y en los títulos de los distintos capítulos (dedicándoles un buen tiempo);
—en *el autor:* ¿se conoce su nombre? ¿Quién es? (según su ficha

[1] Ver la cuarta pregunta del capítulo 7.

biográfica). ¿Cuál es, según sus otras publicaciones, su mundo cultural?;

— en *la obra:* ¿cuál es su formato? (¿dónde voy a poder leerla?), ¿cuántas páginas tiene? (¿qué tiempo voy a necesitar?), ¿cuál es su *título*? (¿en qué me hace pensar?), ¿cuál es la *fecha* de impresión (si es todavía de actualidad) y el número de ediciones (si ha tenido éxito)?;
— en el *editor* (¿qué publica habitualmente?) y en la *colección* (¿qué temario recoge?).

Este examen rápido de la cubierta y del índice permite hacerse una idea de conjunto preciosa para:

— familiarizarse con el contenido del libro y saber de qué habla (no lo que él dice), así como ver lo que no contiene;
— captar las grandes fases del *plan* y el hilo conductor y, por lo tanto, conocer los grandes aspectos tratados y poder orientarse más fácilmente y localizar lo que uno necesita;
— despertar la propia curiosidad, provocar un interrogante sobre lo que es interesante o sobre lo que *a priori* se ignora y descubrir, de este modo, qué es lo que me puede gustar y qué es lo que voy a leer con mucho más aprovechamiento;
— identificar pasajes que, en principio, hay que leer con más atención.

Esta lectura previa desemboca habitualmente en una doble decisión, en cuanto a lo que se quiere sacar en limpio de la lectura y en cuanto al método de enfoque que se va a emplear para leer.

El segundo tiempo de lectura es *el «sobrevuelo»:* algunos hablan de «barrido», de lectura en diagonal, de desnatado y de desciframiento. Se trata de hojear buscando las ideas esenciales o leer rápidamente deteniéndose en lo que es importante y dejando de lado lo demás. Algunos dicen que hacer un recorrido semejante por un libro no sirve de nada. Nosotros, en cambio, creemos que es posible contentarse en un primer momento con leer la mitad. Esto es suficiente para conocer las intenciones y los objetivos del autor (lo que quiere demostrar), para saber con qué fin se ha escrito la obra, al captar el sentido general y su intención, para anotar mentalmente lo esencial y tener una visión de conjunto. Habrá que examinar de forma particular:

— todo lo que precede al primer capítulo (prefacio, *introducción,* dedicatoria...);
— el comienzo (sumario, primeras páginas) y el final de cada capítulo (que comprenden con frecuencia resúmenes claros y concisos) y las cuestiones o temas que en ellos pueden figurar;
— si es preciso, en lectura rápida, los *subtítulos* y el contenido de

cada capítulo (hasta haber sacado la idea general y esbozado mentalmente el plan);
— una página o dos al azar (con el fin de formarse una idea sobre el estilo del autor) y algunas frases subrayadas o cogidas ocasionalmente;
— las *ilustraciones:* gráficos, diagramas, curvas, tablas numéricas;
— el final de la obra: conclusión, apéndices y notas finales, índice (autores, citas, referencias, etc.).

Este «sobrevuelo» o «salteo» por el texto permite encontrar con rapidez la información útil sin perderse en detalles, mejorar al mismo tiempo de forma considerable la velocidad de lectura, al no explorar más que algunos elementos elegidos, y percibir de forma más clara el lugar de cada elemento de la obra en el discurrir del pensamiento del autor.

Estas *lecturas parciales aceleradas* presentan, pues, unas características que se pueden resumir así:

Ventajas:

— Economía y mayor rentabilidad del tiempo de lectura.
— Permite pasar rápidamente por encima los elementos que interesan menos.
— Enseña a localizar lo esencial (y, especialmente, a ver lo que más interesa).
— Comprensión y memorización fáciles: se sitúa uno mejor dentro del conjunto y del contexto.

Inconvenientes:

— Difícil cuando la tipografía no hace fácil la lectura (ni títulos, ni guiones, ni términos subrayados).
— Se escapan elementos (sobre todo, algunos que podrían ser útiles o interesar).

En tercer lugar viene la *relectura,* que puede ser de tres clases:

— La lectura detallada de los pasajes importantes, párrafo por párrafo, a lo largo de la cual se examina cada uno de los argumentos formulados.
— La lectura en dos tiempos: en la primera lectura no se ha percibido todo y, a menudo, la digestión se hace difícil por falta de perspectiva suficiente. Recomendamos volver a leer una semana más tarde lo que ya se ha visto y que merece la pena ser reconsiderado. No es raro que de esta forma surjan rememoraciones, esclarecimientos y explicaciones.
— La relectura final: antes de concluir definitivamente su lectura, relea rápidamente la obra o el capítulo; cuando se ha compren-

dido el conjunto, sus elementos se graban mejor en la memoria...

Si la obra es de un nivel muy elevado o de una gran originalidad, la lectura no se acaba nunca; es raro que se extraiga toda la sustancia en una primera lectura. Dos o tres lecturas (rara vez íntegras) permiten obtener el máximo de provecho.

Sugerimos, pues, un método en espiral de alternancia de lecturas selectivas y de reflexiones que se asemeje al denominado SQ3R:

— *Survey:* «sobrevuele»
— *Question:* pregunte
— *Read:* lea
— *Recite:* resuma, formule, hable
— *Review:* relea

En el esquema de la figura 3.1 se encuentra una representación gráfica del proceso que preconizamos.

5.4. *La «lectura rápida»*

Hace ya muchos años que la velocidad de lectura preocupa a los investigadores. El siguiente texto del filósofo Alain lo atestigua:

«La lectura balbuciente no sirve para nada. Mientras la mente está ocupada en formar las palabras, deja escapar la idea... Es ridículo deletrear un letrero: hay que captarlo de un golpe de vista; y la mayor parte de un periódico se ha de captar a la carrera. Los titulares, y algunas palabras de importancia, con eso basta... La rama retórica del arte de leer debe ser eliminada; no es útil que me imagine los sonidos cuando estoy leyendo; es un tiempo perdido... Es a menudo más fácil ir de prisa, pues con ello se libra uno de esos pensamientos que se cruzan, de esos ensueños de un instante. Cuando la atención se rezaga, se desvía... El que balbucea, y el que se atranca en una palabra difícil, rompe el pensamiento en pequeños trozos... Ir de prisa es explorar la frase entera... La atención se adormila con el pesado trabajo de deletrear... *De lo que se trata es de leer y también de aprender a pensar, sin separar nunca lo uno de lo otro.* Ahora bien, una sílaba no tiene ningún sentido, y una palabra, casi ninguno. Es la frase lo que explica la palabra... Si la regla de nuestros pensamientos fuera ir de lo particular a lo general, nunca pensaríamos nada, pues el detalle se divide indefinidamente. La idea de conjunto es el pensamiento.»[1]

---

[1] Alain: *Propos sur l'éducation.*

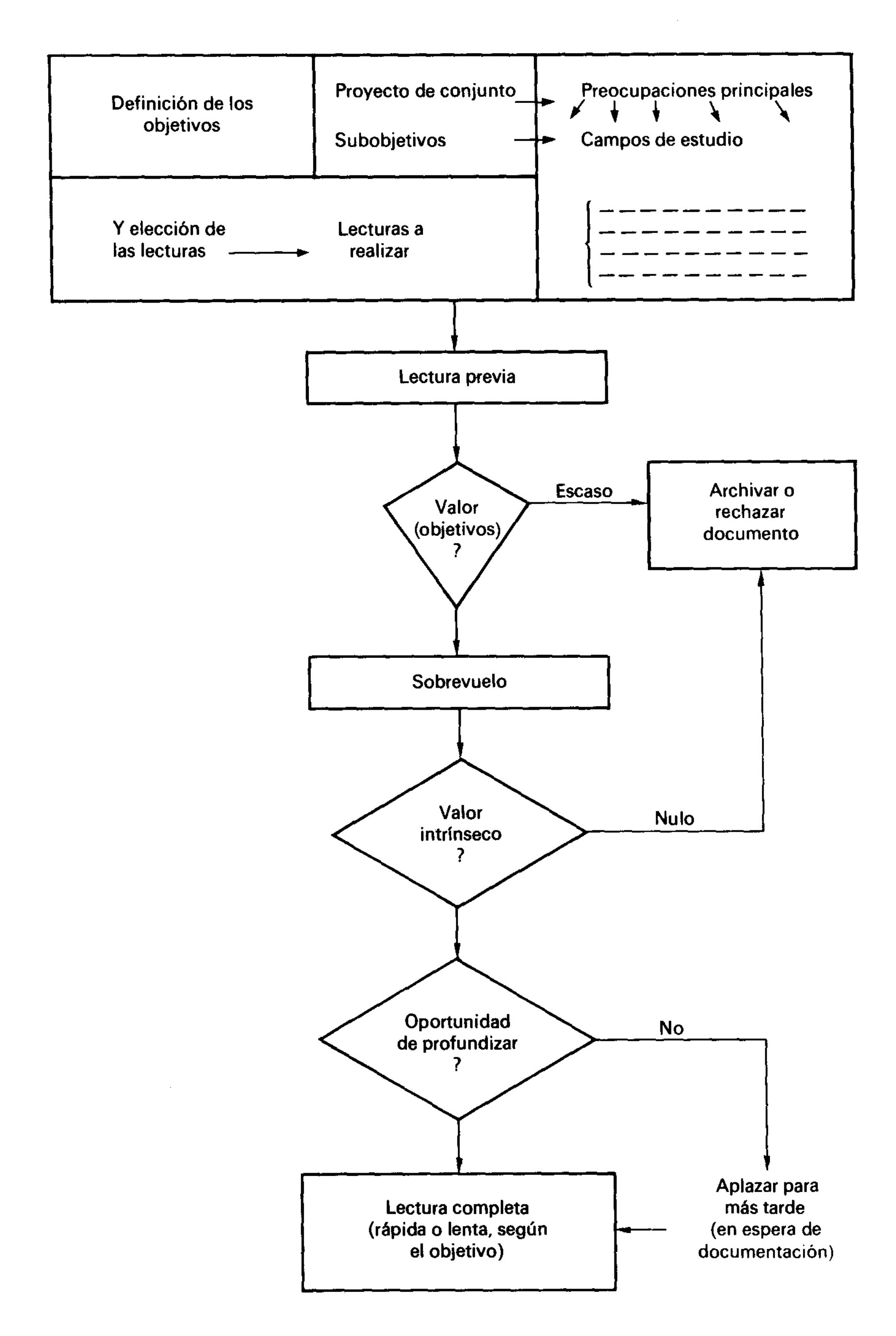

Definición de los objetivos
Proyecto de conjunto
Preocupaciones principales
Subobjetivos
Campos de estudio
Y elección de las lecturas
Lecturas a realizar
Lectura previa
Valor (objetivos) ?
Escaso
Archivar o rechazar documento
Sobrevuelo
Valor intrínseco ?
Nulo
Oportunidad de profundizar ?
No
Lectura completa (rápida o lenta, según el objetivo)
Aplazar para más tarde (en espera de documentación)

Figura 3.1

Cada vez es mayor el número de personas que se quejan realmente de que no tienen todo el tiempo que quisieran para leer. Tenía, pues, interés estudiar la forma en que pudieran aprender a leer con rapidez sin aumento de cansancio ni disminución de la comprensión o de la memorización. Los especialistas han desarrollado técnicas que permiten así doblar la velocidad[1] de lectura sin poner en peligro la comprensión (que, por otra parte, depende en gran medida de la rapidez). Consideran que la lentitud en la lectura se debe sobre todo a una mala utilización de las facultades perceptivas, y recomiendan:

—comenzar contrastando la velocidad de lectura (cf. cuadro de la figura 3.2);

	Discurso en voz alta	Lectura subvoca-lizada	Lectura lenta	Lectura normal	Lectura rápida**
Velocidad*:					
—Palabras por minuto	150	200	350	450	1.000
—Palabras por hora	10.000	15.000	20.000	30.000	60.000
—Signos por hora	50.000	70.000	100.000	150.000	300.000
Signos vistos en cada fijación	6	7	11	15	33
Tiempo de fijación (en segundos)	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3

* Nos estamos refiriendo aquí especialmente a las cifras citadas por F. Richaudeau, que relata numerosas experiencias, tales como la del IUT de Orleans (21 personas que por entrenamiento pasan de una velocidad media de 100.000 signos/hora a 270.000, con una comprensión que progresa del 80 al 90 %).

** Algunos lectores alcanzan velocidades de una vez y media las indicadas en esta columna.

Figura 3.2

—no leer palabra por palabra y, sobre todo, no vocalizar, sino aprehender más bien los grupos de palabras que forman una unidad de sentido: grupo del sujeto, grupo verbal, grupo de complementos, proposiciones, frases, etc.;
—para esto, flexibilizar los movimientos oculares y ensanchar su campo visual;
—entrenarse en los métodos de lectura de salteo.

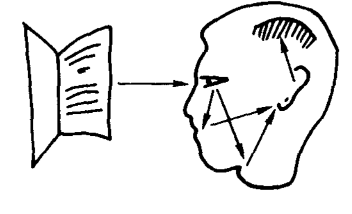
Sobre estas técnicas queremos decir ahora algunas palabras.

[1] Incluso multiplicarla por 4 ó 5.

5.4.1. *Vocalización, labialización y pronunciación mental*

En el acto de la lectura se interfieren frecuentemente acciones suplementarias que pertenecen al campo del lenguaje hablado. Los lectores lentos ven las palabras y luego las dicen interiormente. Cuando esta pronunciación es audible externamente, se denomina vocalización. «Puede ser un poco más interiorizada y consistir en movimientos de los labios o de la glotis, algunas veces imperceptibles para un observador; entonces, se la llama *labialización*. Finalmente, puede ser puramente mental y reducirse a una especie de palabra imaginaria que se superpone a la comprensión propiamente dicha; se la llama, entonces, *pronunciación mental*. El origen de estos distintos fenómenos hay que buscarlo, sin lugar a dudas, en la forma en que se nos ha enseñado a leer en la escuela.»[1] El lector «visual» no tiene necesidad de oír resonar en él las palabras que lee, puede captar varias palabras a la vez como conjuntos que tienen un significado. Esto lo podemos ilustrar con el esquema de la figura 3.3.

Los lectores lentos tienen necesidad, incluso en lectura silenciosa, de emplear la lengua, las mandíbulas, las cuerdas vocales y de oirse interiormente las palabras que van descifrando. Su velocidad de lectura se ve limitada a la velocidad de la palabra ($\simeq$ 200 palabras/minuto).



Los lectores rápidos reaccionan directamente a la visión de los signos impresos. No pronuncian ni siquiera mentalmente. Su velocidad de lectura sólo está teóricamente limitada por su capacidad de comprensión. Prácticamente, alcanzan las 1.000 palabras/min., e incluso más.

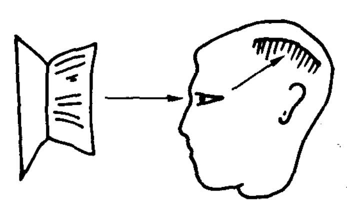


Figura 3.3

5.4.2. *Los movimientos del ojo*

La lectura no se realiza de una manera continua, sino a base de una serie de *fijaciones* (del orden de 7 a 8 por línea en un lector adulto), y la aprehensión tiene lugar en el momento en que el ojo está inmóvil:

[1] M. Lobrot y D. Zimmerman, *op. cit.*

«Entre las diferentes fijaciones, es decir, durante los saltos o movimientos de progresión, los ojos no transmiten más que una percepción indiferenciada y sólo dan informes someros de luminosidad y color, por lo que no existe ninguna actividad de lectura.»[1] Se podría, pues, acelerar la velocidad de lectura:

— reduciendo el número de fijaciones por línea (habitualmente, 3 ó 4 para 8 ó 10 palabras, o 2 ó 3 para una línea de columna de periódico), lo cual implica ampliar el campo de visión (ver más lejos);
— reduciendo la duración de las paradas, que es normalmente del orden de algunas décimas de segundo;
— acelerando los desplazamientos del ojo y suprimiendo tirones, correcciones de focalización y vueltas atrás: «Cuando el ojo ha llegado al final de una línea, debe volver al comienzo de la línea siguiente. Este movimiento *no es horizontal* y está orientado de derecha a izquierda. Generalmente, es *muy impreciso;* el ojo que deja el final de una línea para enfocar el comienzo de la línea siguiente rara vez alcanza el punto exacto, bien porque toca en el margen o, al revés, en el interior de la línea, bien porque se sitúa por debajo o por encima de la línea... Esta imprecisión del ojo al atacar una nueva línea le obliga, pues, a realizar un *movimiento de rectificación.*»[1]

Parece que con un entrenamiento intensivo se obtienen buenos resultados (cf. figura 3.2) no sólo en cuanto a una aceleración notable, sino también en cuanto a una reducción del cansancio del lector (en la lectura, el cansancio es en gran parte un fenómeno fisiológico que proviene del desplazamiento de los ojos).

El *palmo visual* (número de palabras vistas en cada punto de fijación de la mirada) es el que sobre todo se puede desarrollar y modular mediante los grupos de palabras lógicas que estructuran la frase. Existen para ello diversas técnicas que se sirven de aparatos o de programas audiovisuales o, más sencillamente, de ocultadores con ventanillas de una anchura creciente o de documentos mecanografiados según una tipografía «en pirámide».

Algunos autores van incluso más lejos y estiman que se podría aprender a emplear mejor nuestro «campo de visión, que no hay por qué considerar como una franja horizontal que barrería el texto línea por línea, sino como un verdadero cono cuya base circular aisla, por así decirlo, un grupo de signos, no sólo a derecha e izquierda de cada

---

[1] M. Lobrot y D. Zimmerman, *op. cit.*

punto de fijación, sino también por encima y por debajo... En el mismo sentido cae la observación, hecha ya en 1879 por Laval, indicando que no sacamos el suficiente partido en nuestra tipografía de nuestro campo de visión vertical»[1].

Sin embargo, todas estas técnicas para mejorar la percepción chocan con las limitaciones fisiológicas y no bastan para alcanzar grandes velocidades de lectura.

5.4.3. *El entrenamiento en el sobrevuelo*

Como ya hemos dicho, las páginas se pueden leer «en diagonal» cuando el texto no presente ni una gran dificultad ni un interés capital. Se han preconizado varios procedimientos precisos:

— no mirar más que los extremos o, por el contrario, el centro de las líneas;
— guiarse con movimientos de la mano, o la lectura de una línea de entre cuatro;
— dirigir la atención sobre las palabras signo (principalmente los verbos) en busca de una forma significativa que permita anticipar el sentido del discurso (adivinar sin descifrar), etc.

Así, el *skimming* (palabra inglesa que significa la acción de quitar la nata a la leche; referida a la lectura, sacar lo más importante de un escrito) es una técnica que, sin leerlo todo, permite retener lo esencial: la página considerada como un todo, los títulos, las subdivisiones, las ayudas gráficas, las introducciones y conclusiones de párrafos. Sin embargo, puede que lo esencial sea tener una lectura flexible, cuyo ritmo se pueda cambiar de acuerdo con las necesidades.

5.4.4. *Los límites de la «lectura rápida»*

En primer lugar, requiere un entrenamiento diario de al menos una hora, y «es entre los lectores que más de prisa leen al comienzo del curso de quienes se han de esperar los mayores progresos»[2].

Luego, no hay nadie que alcance grandes velocidades en la lectura de textos de materias poco familiares. También es necesaria una vasta cultura si se quiere leer con rapidez.

---

[1] A. Conquet, *op. cit.*

[2] M. Lobrot y D. Zimmerman, *op. cit.*

Tampoco, por otro lado, es aconsejable *leer de prisa todo*. Algunos documentos deben examinarse con gran lentitud (de forma que las palabras penetren de una en una) y se han de volver a leer desde el principio apenas se hayan terminado.

Por último, «la causa más probable de una lectura poco rápida en la mayoría de las personas es de orden psicológico y no fisiológico. Esto es debido a la pobre contribución energética y a la débil movilización de las facultades intelectuales que las personas ponen en acción cuando leen... Un relajamiento así disminuye el interés por la lectura y el placer que ésta proporciona... que no basta para compensar el cansancio.»[1]

6. Más allá de la lectura

Si memorizáramos de forma disparatada y deshilvanada las informaciones que recogemos en las distintas lecturas, estaríamos perdiendo el tiempo: hay que integrarlas gradual y adecuadamente en la experiencia anterior. Se puede, pues, proceder de dos maneras.

La primera consiste en *hacer una síntesis de las informaciones recogidas:*

a) se vuelve mentalmente (o por escrito) sobre:

— los grandes temas tratados, las relaciones establecidas entre ellos (hacer, si es preciso, un esquema de funcionamiento);
— el plan de exposición adoptado por el autor (grandes apartados y subapartados);

b) se hace una ficha de lectura en la que se recogen las hipótesis y las conclusiones del autor (su «tesis»), además de, si llega el caso, las propias conclusiones si éstas difieren;
c) se confecciona una lista de los términos más importantes (definiéndolos en dos o tres frases breves y sencillas);
d) se repasan los datos anotados, se los completa y se comprueba que no se ha olvidado ninguna parte del manual tomando como punto de referencia el índice de materias.

En segundo lugar, *hay que integrar estas informaciones:*

a) preguntándose qué relación se puede establecer entre lo que se acaba de leer y:

— la experiencia personal diaria (por ejemplo, inversiones y presupuesto familiar);

[1] M. Lobrot y D. Zimmerman, *op. cit.*

— otras lecturas (periódicos, revistas, libros, cursos, etc.);
— otros medios de información (radio, televisión);

b) hablando con los amigos de los libros y autores leídos; no es raro que se descubran entonces aspectos hasta ese momento inadvertidos;
c) preparando una documentación personal[1], por ejemplo:

— confeccionando un vocabulario básico (orden alfabético);
— reagrupando las informaciones en torno a temas (orden ideológico);
— clasificando las fichas de lectura según los movimientos de pensamiento, las escuelas (orden dialéctico);
— siguiendo un desglose ordenado del programa (orden lógico).

7. Algunos ejemplos de ejercicios de lectura

7.1. *Rememoración de los últimos libros y revistas leídos*

Título y nombre del autor	Tiempo pasado	Contenido: ¿de qué se trataba y qué es lo que he retenido?	¿Cuáles eran las razones de esta lectura y cuál ha sido su utilidad?	¿Qué opinión tengo de ello (reflexiones, críticas...)?

7.2. *Prueba de velocidad y comprensión*

Siéntese cómodamente en su butaca, coja un bolígrafo y anote la hora exacta en que empieza su lectura. El texto que a continuación le presentamos es relativamente complejo. Esfuércese por leer de prisa, pero con mucha atención:

[1] Ver el capítulo 5 sobre la documentación.

Ha terminado la crisis[1]

«Que la crisis sea todo ambigüedad parece evidente: es al mismo tiempo dificultad para el capital y para las personas que le sirven, disminución a la vez de beneficios y de empleo; también se habla de crisis cuando las empresas no se deciden por uno de los derroteros posibles...

»Que la crisis esté tocando a su fin les parecerá a muchos una paradoja, puesto que nunca había habido tanto paro, tanta inflación, tanta desigualdad y tantas quiebras. En realidad, lo que está llegando hoy día a su fin es la crisis del capital y solamente ella: a nivel mundial, el capital ha encontrado de nuevo, actualmente, todas las fuentes de ingresos que poseía antes de la recesión y muchas más.

»Era de esperar: las concentraciones industriales, los enormes progresos en la productividad, las conmociones tecnológicas (cerca de un millón de patentes registradas en cinco años en el mundo entero), las presiones morales y económicas sobre los asalariados, el alza de los precios industriales y la expoliación de los prestamistas y ahorradores por la inflación han terminado por producir nuevas fuentes de ingresos. Además, los precios del petróleo han alcanzado tales niveles que existe actualmente en el mundo toda la energía fósil que se quiera al precio actual (por otro lado, todavía inferior en poder adquisitivo real al tercio del precio de 1955), y, finalmente, las alzas del oro y de otras rentas de los países ricos (especialmente las inmobiliarias e hipotecarias) financian muy holgadamente los costes adicionales.

»Sin embargo, esta evolución de la crisis no tiene una lectura fácil en las contabilidades nacionales, muy púdicas en cuanto a los datos esenciales de la economía moderna: productividad, rentabilidad, tasa de beneficios, valor del capital. Pero, en cuanto se pueden medir estos datos, todo se vuelve claro: se trata de países en los que la tasa de crecimiento de la producción industrial supera regularmente, en este momento, el 10% al año (Japón, Malasia, Singapur o Corea), de empresas cuyos beneficios se han multiplicado por dos en un año (Sohio, Peugeot, Cetus).

»Hay también centros económicos que en enero de 1980 sobrepasaron su marca histórica de antes de la crisis (Tokio, Hong-Kong, Johanesburgo, Singapur e incluso París).

»Pero no es esto todo, no se trata de una buena coyuntura en medio de la crisis: desde el punto de vista del capital, el futuro se ha vuelto establemente floreciente. Un índice de uso cotidiano en la empresa y casi nunca observado por los especialistas de la política económica lo atestigua: el que mide la relación entre el valor del capital de una empresa en el mercado bursátil y sus beneficios. Si la compra de un título en Bolsa no se determinara más que en función del rendimiento financiero inmediato, esta relación debería ser igual a la de cualquier otra inversión, es decir, a la inversa del tipo de interés a largo plazo. Ahora bien, en la actualidad, hay empresas poco rentables e incluso deficitarias para las que el índice es mucho más elevado que esa media y que manifiestan la esperanza de un aumento muy rápido de los beneficios en los próximos años.

---

[1] Artículo de Jacques Attali en *Le Monde*, 1 de marzo de 1980.

»Así, la jerarquía de estos datos es muy instructiva: de estudios no publicados se deduce que este índice está aumentando desde hace un año y que, de los seis mercados financieros para los que éste es globalmente superior a 15, cinco se localizan en torno al Pacífico (Singapur, Hong-Kong, Japón, Australia, Malasia) y uno solo fuera de esta área (Noruega, sabio gestor de su renta petrolera); a gran distancia, siguen Alemania, Estados Unidos y Gran Bretaña.

»De los mismos estudios resulta que son cinco los sectores que atraen actualmente la confianza de los inversores en las mismas proporciones que lo había hecho la industria automovilística o la de la televisión en los años sesenta (aeronáutica, microinformática, energía, equipamiento energético, industria de la salud) y que muchas empresas tienen un valor bursátil por lo menos tres veces superior al que por sus beneficios actuales les correspondería (así, Schlumberger, Amdhol, Genetec o Sony)...

»He aquí que comienza un formidable crecimiento capitalista en las regiones ribereñas del Pacífico con nuevos sectores generadores de crecimiento (pues son capaces de reducir los costes del sector terciario y de proporcionar energía).

»Al salir así de su crisis y de su ambigüedad, el capital mundial no resuelve los problemas de las personas que le sirven y agrava incluso los de las regiones de las que se va, al tiempo que revela tres situaciones nuevas todavía mal percibidas y de inmensa importancia:

»1. En primer lugar, la poscrisis que se perfila comprende, como las precedentes, la proletarización del antiguo centro convertido en periferia, del continente convertido en «penco cojitranco» (es decir, la Europa al norte del paralelo cuarenta)..., el fin de los relativos privilegios de numerosos agentes sociales, inútiles para el nuevo capitalismo (médicos, profesores, cuadros técnicos, obreros cualificados), y la emigración de las élites hacia el nuevo El Dorado.

»2. Luego, porque producir fuentes de beneficios no es suficiente para hacerlos disponibles: es necesario realizarlos, es decir, hacer consumir la producción. Ahora bien, el capitalismo, obsesionado por el control del poder adquisitivo de los asalariados, no genera el consumo de la producción. La única posibilidad entonces sería la guerra...

»3. Finalmente, una política alternativa... no debe seguir enfrentándose a un capitalismo en dificultades a nivel mundial, sino a un sistema que supera su crisis desplazando su centro. Para ello, esa política debe basarse en los principios siguientes:

»— Oponerse a la centralización del capital mundial en torno al Pacífico, no aceptando la selección natural de naciones que viene impuesta por la ley del mercado. Para esto, la inversión industrial y la innovación deben... ser desarrolladas en las regiones donde el capital ha dejado de fijar su domicilio de forma natural: la planificación industrial encuentra ahí un nuevo fundamento y una nueva urgencia;

»— Crear otras salidas que no sean militares... basándose en la reducción de las desigualdades entre los grupos sociales y naciones, único medio éste no violento y creador de empleo de la productividad moderna;

»— Finalmente, organizar el futuro desarrollo limitando el campo de las relaciones comerciales, para que la poscrisis que comienza no sea el preludio de una nueva precrisis.»

El texto anterior viene a tener unas 1.000 palabras. Si divide usted esta cifra por el número de minutos que ha empleado en su lectura, obtendrá su velocidad en palabras por minuto.

Para calcular sus resultados, puede remitirse usted a la figura 3.2 presentada anteriormente, considerando que este texto es difícil.

Responda ahora a las veinte preguntas que vienen a continuación.

Según el texto que acaba usted de leer, Jacques Attali piensa que:

1. Lo que hace que la crisis sea ambigua es que:
   a) supone dificultades para las personas pero no para el capital;
   b) está en un momento en el que varios derroteros son posibles;
   c) es menos clara que la de 1929.
2. La crisis se acaba en la medida en que:
   a) el crecimiento tiende a reanudarse;
   b) el número de quiebras disminuye en ciertos países;
   c) los presagios permiten contar con una regresión del índice de desempleo.
3. La crisis que toca a su fin es:
   a) la de los países en torno al Pacífico;
   b) la que se debía a un aumento excesivo de los precios del petróleo;
   c) la del capital y ninguna otra.
4. Los signos de recuperación son:
   a) el incremento de las inversiones productivas;
   b) una ralentización de la inflación;
   c) las empresas que aumentan sus beneficios.
5. El factor principal que explica la reconstitución de los beneficios de las empresas es:
   a) la disminución de los costes de la mano de obra;
   b) la concentración industrial;
   c) la mecanización y la automatización.
6. Hay que insistir también sobre la importancia:
   a) del alza de los precios industriales;
   b) del desequilibrio de la balanza de pagos;
   c) del déficit acrecentado de los presupuestos de los Estados.
7. La inflación es perjudicial porque:
   a) expolia a los ahorradores;
   b) lleva a una indización de las rentas;
   c) acarrea un aumento de los precios al consumo.
8. El precio del petróleo ha disminuido:
   a) en francos constantes;

b) en la compra (cantidad de dólares por barril);
c) en poder adquisitivo real.

9. Los países industrializados financian los costes energéticos suplementarios especialmente por medio de:
a) la creación de euromonedas;
b) las alzas del oro;
c) el aumento del precio de los productos manufacturados.

10. Entre las empresas que han multiplicado sus ingresos por dos hay que señalar:
a) Peugeot;
b) Dassault;
c) Schlumberger.

11. Un índice que los economistas deberían utilizar más sistemáticamente es la relación entre:
a) el importe bruto del capital y los beneficios;
b) el valor del capital en el mercado bursátil y los beneficios;
c) el valor de los títulos en Bolsa y los tipos de interés a largo plazo.

12. Entre los centros económicos que progresan hay que excluir:
a) Singapur;
b) Malasia;
c) Nueva York.

13. Un mercado financiero que se encuentra lejos de los más atractivos es:
a) Noruega;
b) Alemania;
c) Japón.

14. Entre los mercados del Pacífico más interesantes no hay por qué incluir a:
a) Australia;
b) Hong-Kong;
c) China.

15. Entre los sectores que atraen a más inversores está sobre todo:
a) los equipos energéticos;
b) el turismo;
c) el agro-alimentario.

16. Entre las orientaciones económicas prioritarias para el futuro hay que hablar:
a) de la ralentización del crecimiento;
b) del control del desarrollo demográfico;
c) de la reducción de los costes del terciario.

17. La crítica principal que se le puede hacer al enfoque del capital mundial para salir de la crisis es que:
a) agrava los problemas humanos en Europa;

b) llega a hacer pensar que la solución para consumir la producción es una guerra;
c) no tiene en cuenta el problema del hambre en el Tercer Mundo.

18. Entre los grupos que van a perder sus privilegios están sobre todo:
    a) los patronos;
    b) los médicos;
    c) los funcionarios.
19. La tarea más importante para la planificación industrial es:
    a) oponerse a la centralización del capital mundial en torno al Pacífico;
    b) suscitar innovaciones tecnológicas que aseguren el progreso social;
    c) dominar la división internacional del trabajo.
20. La búsqueda de nuevas salidas debería hacerse por medio de:
    a) la ayuda a los países en vías de desarrollo;
    b) el aumento del poder adquisitivo y la reducción de las desigualdades;
    c) el aumento de los gastos militares.

Si nos remitimos al texto, se ve que las respuestas correctas son:

1 = *b*; 2 = *a*; 3 = *c*; 4 = *c*; 5 = *b*; 6 = *a*; 7 = *a*; 8 = *c*; 9 = *b*; 10 = *a*; 11 = *b*; 12 = *c*; 13 = *b*; 14 = *c*; 15 = *a*; 16 = *c*; 17 = *a*; 18 = *b*; 19 = *a*; 20 = *b*.

Sume las respuestas correctas y multiplique el total por 5; el resultado será el índice de su porcentaje de comprensión.

7.3. *Aceleración de la lectura*

Vuelva a leer las páginas que tratan de la lectura rápida (apartado 5.4) y esfuércese en aplicar los procedimientos que en ellas se proponen. De esta manera, podrá usted ampliar su campo de visión entrenándose en:

— leer lo más completamente posible mensajes fugaces (anuncios publicitarios que vemos cuando nos desplazamos, matrículas de coches que pasan)...;
— leer en voz alta a otras personas un texto escrito sin mirarlo, teniendo puesta la mirada en el auditorio y procurando expresarse de forma regular y no demasiado lenta.

7.4. *Lectura detallada*

Coja un documento importante para usted, por ejemplo, una carta o una circular que le concierna, y:

— subraye todas las frases que comprendan una idea importante;
— recapitule luego todo lo que se debe hacer o recordar.

7.5. *Modelo de ficha de lectura*

También se puede acostumbrar usted a rellenar una ficha de resumen de lectura; le proponemos el siguiente modelo:

Identificación:	Título: Autor: Fecha de la 1.ª edición: Editor:	Clasificación de consulta: Número de páginas:
Materia:	Género o tipo de libro[1]: Tema (resumen de la idea dominante): Público (al que va dirigido): Tesis central (lo que el autor quiere demostrar):	
Análisis:	Impresiones en caliente: Construcción y contenido (puntos fuertes): Apreciación (punto de vista): Pasos a seguir (acciones que hay que emprender o lecturas complementarias que hay que efectuar):	

[1] Científico, descriptivo, educativo, moralista, psicológico, etc.

Capítulo 4

LA TOMA DE NOTAS

Sumario:

1. Problemas e interés de la toma de notas.
2. ¿Qué anotar?
3. ¿Cómo tomar notas?
4. Las técnicas de escritura acelerada.
5. Para perfeccionar la toma de notas.

Cuando se asiste a una conferencia, una clase, una reunión o una entrevista, o se lee un documento, un artículo o un impreso, interesa retener determinados datos para poder echar mano de ellos o reflexionar sobre el tema posteriormente (preparación de un informe o de una ponencia). Para ello es necesario tomar notas. Esta toma de notas, manifiestamente menos sencilla cuando el mensaje es oral (frente a un texto escrito cada cual sigue su ritmo), presenta, de cualquier forma, unas dificultades generales independientemente de las condiciones en que se efectúe.

A esta toma de notas va dedicado el presente capítulo, en el cual haremos, por este orden, una reflexión sobre los «problemas» planteados por la toma de notas y sobre las razones por las cuales puede ser útil anotar ciertos puntos; un análisis de lo que conviene anotar; algunos postulados en cuanto a las formas de preparar, efectuar y utilizar una toma de notas; finalmente, algunas sugerencias (abreviaturas, modos de tomar notas) surgidas a la vez de nuestra propia práctica y de los resultados de experiencias que hemos podido llevar a cabo.

1. Problemas e interés de la toma de notas

1.1. *Tomar notas no es cosa fácil*

La mayoría de las personas experimentan dificultades en tomar notas, no lo hacen o casi no las toman, o no consiguen tomarlas. Dicen que les cuesta trabajo escuchar y escribir al mismo tiempo. Otros quieren anotar demasiadas cosas, y fracasan (es absurdo pretender anotar todo). Los hay también que tienen la tendencia a escuchar selectivamente, remiten todo lo que leen a sus opiniones y hacen una estimación de lo que se les dice en consonancia con sus reacciones afectivas; sólo anotan aquello con lo que están de acuerdo.

Pero no siempre es así. Depende:

— *del tema* en cuestión: el hecho de conocerlo facilita la toma de notas; cuando se ignora todo, hay que anotar muchas más cosas; la atención se mantiene mejor cuando se suscita interés, salvo que la sorpresa sea excesiva...
— *del emisor:* un orador cuya elocución sea muy rápida es difícil de seguir; el hecho de que el autor anuncie su plan en la introducción permite luego seguirle mejor; la «claridad» de estilo (frases cortas, etc.) ayuda a la comprensión...
— *de la disposición de ánimo del receptor:* el sentir una mayor o menor curiosidad por ciertos temas o el tener una mayor o menor facilidad para comprender ciertas materias son aptitudes personales que harán que el receptor se canse o se aburra más o menos rápidamente...
— *de los objetivos* que se persigan.

La toma de notas, sin embargo, presenta siempre dificultades *objetivas*. Pongamos por caso la lengua hablada: se habla tres o cuatro veces más de prisa que se escribe, y lo oral es fugaz, por lo tanto, no se puede coger palabra por palabra. ¿Cómo hacer, sin embargo, para anotar lo que se dice y conservar su imagen lo más fielmente posible sin por eso perder el hilo? Esto requiere una atención constante y un empleo de energía importante (hay que escuchar y escribir al mismo tiempo), además de la utilización de técnicas idóneas, de las que hablaremos más adelante.

Digamos simplemente que, *en la práctica,* las notas o apuntes cogidos por un gran número de estudiantes merecen muchas críticas incluso de parte de sus compañeros: «Esto es ilegible, la disposición es tal que las ideas se diluyen y no se desprenden, el plan no está bien expresado, no se destaca la idea principal, todo está demasiado condensado, incompleto, resumido o confuso, faltan precisiones, etc.»

1.2. *¿Por qué tomar notas?*

Todos los días se recibe una ingente cantidad de información que es posible haya que utilizar algún tiempo después. Hay que mantener también ciertos compromisos para poder cumplir con las propias obligaciones a pesar de una vida de continuos trastornos. Tenemos necesidad también de hacernos con un saber y una cultura... para lo que no es suficiente con escuchar y leer. Contrariamente a lo que a veces se teme, la toma de notas, cuando ya se ha adquirido una cierta soltura, puede ayudar a *fijar mejor la atención y hacerla activa:* si quiero destacar lo esencial, tendré que estar en lo que hago, concentrarme. Puede suceder que anotar sea incómodo: «Tiempo de reflexionar, de retener y de transcribir, y todo queda atrás... El papel hace de pantalla protectora y crea una distancia que impide todo contacto...» Pero no tomar notas puede también ser perjudicial para la atención: «Se corre el peligro de dejarse llevar por el texto o el discurso, con el riesgo de no comprender nada por falta de una perspectiva suficiente.» Parece, en definitiva, que tomar notas, cuando se está acostumbrado a hacerlo, fija más la atención, al menos si no se transcribe todo lo que se escucha a modo de dictado: «No se trata de copiar a lo tonto páginas enteras de libros.» Cuando es activa, la toma de notas constituye un entrenamiento en reconocer las ideas motrices que sostienen la atención (impide que la mente vagabundee) y habitúa a seguir —incluso a asimilar— el pensamiento de los demás. Puede ayudar también a desembarazar la mente de algunos de preocupaciones pendientes que la sobrecargan en detrimento de su capacidad para comprender.

Pero el objetivo principal de tomar notas es la *memorización.* El recuerdo de las palabras o de las lecturas siempre es pobre, somero e infiel (deformado) y se esfuma sobre todo cuando uno es molestado (o distraído). La memoria no basta para almacenar y guardar la huella de todo lo que se desea retener, pues se atiborraría y habría que aligerarla. El solo hecho de anotar puede ser una ayuda: la memoria visual refuerza la retención. Las notas constituyen sobre todo una forma de almacenamiento de datos especialmente fiable: en el soporte material escrito se dispone de forma duradera de datos exactos... de suerte que se puede encontrar de nuevo lo que se haya apuntado cuando se tenga necesidad de ello. El tomar notas permite entonces retransmitir el contenido de un texto de forma tan completa y fiel como posible y preparar así la realización de análisis posteriores o de eventuales informes (a fin de retransmitir la información).

Sin embargo, la toma de notas constituye también un *ejercicio mental* extremadamente *formativo.* Para anotar hay que hacer un esfuerzo intelectual: sostener la atención, reflexionar, intentar compren-

der y asimilar, organizar las ideas, etc. Esto permite una fijación (aprendizaje) mejor de lo que uno tiene entre manos, pero también:

— acostumbrarse a escuchar, a *reformular,* interpretar, resumir, restituir y encontrar rápidamente fórmulas concisas;
— *entrenar la mente a razonar* con más rigor: para transcribir las ideas leídas o escuchadas es preciso evaluarlas, eliminar, sintetizar, clasificar, ordenar, estructurar, etc., lo cual permite, sobre todo, retener mejor las relaciones que existen entre los puntos principales.

1.3. *Objetivos diversos reclaman métodos distintos*

Dependiendo de la importancia que se conceda a los objetivos, no habrá que anotar exactamente las mismas cosas. El método para tomar notas debe adaptarse a lo que con ellas queramos hacer.

Ejercicio: Reflexionar, por ejemplo, sobre el modo de tomar notas más apropiado a los seis objetivos siguientes:

— conocer la manera en que el autor expone su punto de vista;
— localizar los puntos que se conocen o comprenden menos bien y en los que, por lo tanto, habría que profundizar;
— encontrar respuestas a preguntas concretas;
— comprender y retener lo que se dice sobre el tema;
— hacer fichas recapitulativas que puedan ser útiles a la hora de las revisiones;
— poder retransmitir a otra persona lo esencial de lo expuesto (caso de notas tomadas pensando en una tercera persona).

Encontrará usted elementos de respuesta en el análisis que sigue y, especialmente, en el cuadro de la figura 4.1.

2. ¿Qué anotar?

Ya hemos indicado que anotar todo, palabra por palabra, es imposible... y que pretenderlo es absurdo. También se ha planteado el problema del empobrecimiento. Las notas no son nunca idénticas a lo que reproducen. Se intenta, sin embargo, anotar un mensaje tan objetiva y exhaustivamente como sea posible. Si el texto de la ponencia no se ha entregado a los oyentes y éstos no disponen de magnetófonos, deberán a la vez:

a) coger la mayor cantidad de cosas posibles en el mínimo de tiem-

po, por tanto, utilizar técnicas de escritura acelerada[1] (no anotar frases enteras, textuales);

b) anotar únicamente en cuanto al contenido lo que les es útil, incluso necesario, retener. Esta elección implica un juicio a varios niveles:

— *interesarse* menos en la forma *que en el fondo* de lo expuesto; sin embargo, por ejemplo, hay frases de transición que pueden subrayar la lógica del pensamiento del autor, lo mismo que indicaciones visuales hacer evidentes puntos centrales...;
— *eliminar los elementos superfluos:* fuera de tema, repeticiones propias del discurso oral, afirmaciones «gratuitas» u opiniones personales del conferenciante (aun cuando estas últimas puedan ser interesantes);
— *podar los detalles,* desembarazarse de los pasajes farragosos, excepto cuando haya análisis, datos concretos o comentarios que aporten verdaderamente algo de particular;
— *intentar localizar las palabras clave*[1], significativas de ideas, generales, directrices o principales, que constituyan la parte fundamental del discurso;
— *destacar* sistemáticamente *las conclusiones* parciales y generales y las propuestas de actuación.

Sin embargo, tal como aparece en el cuadro de la figura 4.1, lo que importa retener puede depender mucho de las circunstancias. Cada cual puede ver como esenciales cosas diferentes, variables según las circunstancias y los objetivos que persiga. Por esta razón, es primordial que cada uno se pregunte sobre qué es lo que busca.

A propósito del «qué anotar», se plantean ahora cuatro preguntas:

1. *¿Se puede uno contentar con anotar sólo los conceptos?* Si, ante una frase como «¿en qué medida la política de créditos es un elemento de la política monetaria?», no se anota, por ejemplo, más que «créditos» y «política monetaria», se habrá perdido completamente la idea del autor y se podrá reconstruir, con la sola ayuda de la lectura de las notas, todo un conjunto de *relaciones* contradictorias entre créditos y política monetaria. Al anotar así fragmentos sin nexos de unión se pierde el sentido. Es, pues, primordial anotar los *nexos* o las *relaciones* entre los fenómenos citados o los temas abordados y los eslabones de la demostración.

---

[1] Cf. apartado 4 de este capítulo.

[1] T. Buzan: *Cómo utilizar su mente con máximo rendimiento.* Ediciones Deusto, 1987 (habla de «palabras dinámicas»).

Todo depende del objetivo que se pretenda, de las preocupaciones del que toma notas. Éste puede interesarse por:

Nivel	Puntos de referencia a indagar
El *pensamiento del autor* en lo que tiene de específico: lo que dice y lo que quiere decir, sus ideas y conceptos, lo que ha querido destacar.	Orden del plan, vocabulario, énfasis, insistencia, repeticiones.
El *discurso* propiamente dicho.	La forma, el modo en que se expone el asunto, la manera en que el texto está construido y escrito.
Lo que tiene un interés particular para el lector, porque: — le afecta (incluso le emociona), — se aproxima a lo que él opina, — le es desconocido, pero tiene especial deseo de saberlo.	Respuestas a preguntas concretas.
El *tema* (tal como lo aborda y lo trata el texto en cuestión). Se trata: — bien de aumentar sus conocimientos generales en el campo en cuestión; — bien de comprender la lógica de un(os) análisis posible(s); — bien de destacar lo que la ponencia aporta de nuevo.	— Aquello de lo que se trata. — Lo que se dice. El estudio del asunto (o tema): punto de partida, tramas y lógica de la demostración. Algunos pasajes seleccionados.

[1] Se completa este cuadro con lo que se dice en el capítulo séptimo de esta primera parte en cuanto a «detectar lo esencial».

Figura 4.1. Toma de notas: retener lo esencial [1]

Volveremos sobre este punto con más detalle en este mismo capítulo.

2. *¿Anotar el plan?* Si lo que nos interesa es la forma de exposición del autor (dos primeros objetivos del cuadro de la figura 4.1), la respuesta es, por supuesto, afirmativa. De cualquier forma, se puede tener interés en anotar, de forma menos detallada, el hilo conductor de

la presentación, aunque no sea más que por entender la sucesión cronológica de las partes y percibir mejor lo que el autor se propone.

En el caso de que el texto sea poco claro y riguroso (muchas digresiones), anotar el plan es a veces difícil pero particularmente útil, con miras a poner orden en la estructura del texto. Para lograrlo, debemos poner interés en las coordinaciones, articulaciones, palabras de unión... y señalaremos con guiones o números los subtítulos o encabezamientos de párrafos.

3. *¿Destacar ciertos datos anexos?* Pueden ser útiles, pero, ¿recargan la memoria? Los transcribiremos en una columna aparte (¿a la derecha?):

—vocabulario oscuro, fórmulas y expresiones sorprendentes, definiciones;
—cifras significativas (fechas...);
—ejemplos, citas o hechos destacados;
—esquemas, cuadros y gráficos;
—referencias bibliográficas y fuentes de documentación;
—etcétera.

4. *¿Anotar las propias reacciones, preguntas y comentarios?* Ya hemos hecho referencia a este punto a propósito de la lectura. Casi no hay tiempo más que para escuchar, así que esas anotaciones sólo se pueden hacer «al vuelo» con una señal al margen para volver sobre ello más tarde, durante un tiempo muerto o en una segunda lectura. Nos parece aconsejable proceder de este modo con el fin de:

—aprovechar las ideas que se ocurren;
—conducirse activamente y «apropiarse» el tema que se estudia;
—no dejarse acaparar por una meditación o un pensamiento obsesivo y dar salida a lo que tiene entretenida a la mente transcribiéndolo.

No obstante, no se deben confundir en la toma de notas, el texto del discurso y nuestras reacciones personales. Poner, si es preciso, en el margen (columna de la izquierda) los puntos de interrogación, las ideas o las opiniones —aunque sean de crítica— que nos pasen por la cabeza.

3. ¿Cómo tomar notas?

Todo depende del objetivo que se pretenda, del partido que se prevea sacar. Existen, sin embargo, algunos grandes principios que no se deben confundir con el comportamiento estereotipado de la mayor parte de las personas cuando toman notas...

Procurar que uno pueda volverse a leer no siempre es cosa sencilla. No deformar las ideas al transcribirlas: coger la información con exactitud, respetar lo que se dice... esforzarse en captar datos utilizables, es decir, suficientemente completos y precisos. Todo esto es a menudo una cuestión de rapidez. Aconsejamos desarrollar la propia capacidad de anticipación (saber sentir de antemano las frases que hay que retener), *no obstinarse cuando «se está bloqueado»,* acostumbrarse a la concisión:

— estilo telegráfico, frases cortas y sin verbos[1];
— empleo de abreviaturas (ver más adelante);
— esquematización (croquis, cuadros y gráficos pueden remplazar largas frases).

3.1. *La preparación de la toma de notas*

El hecho de saber cuál va a ser el tema a tratar, el haber leído el curso y localizado algunas cuestiones y haberse documentado permite a la vez asistir con un interés reforzado —lo cual facilita la toma de notas— y con conocimientos básicos, lo que permite poder tomar menos cantidad de notas.

Es necesario haber previsto también con qué se va a escribir: varios bolígrafos de distintos colores, papel consistente (que no se arrugue ni se rompa), de un solo formato (A4) y blanco (la tinta resalta más y las fotocopias son mejores).

La disposición mental (concentración) y espacial (ubicación en la sala, postura «activa») son cosas que no hay que descuidar.

3.2. *La toma de notas propiamente dicha*

Es recomendable identificar todo, fechar, localizar, titular, indicar la proveniencia (nombre del autor), numerar las páginas.

Pero no hay que tratar de anotarlo todo. El dictado no hace otra cosa que diferir para más tarde el esfuerzo de comprensión y de memorización. Conviene, pues, crearse un lenguaje que permita una escritura acelerada:

— Utilizar abreviaturas (representaciones consagradas por el uso de palabras y expresiones usuales), aunque sin abusar. Permiten escribir de prisa sin caer en el escollo de lo ilegible.

[1] Salvo que se quiera, sobre determinados puntos, que las notas se puedan localizar o descubrir fácilmente. Ver la experiencia citada en el apartado 4.2.2 de este mismo capítulo.

— Servirse de procedimientos idóneos para conservar un lenguaje comprensible sin tener que transcribir todas las frases (ver apartado 4.2.2 de este capítulo).

Además, hay que cuidar la presentación material y, especialmente:

— *Escribir sólo por una cara* en hojas de formato estándar (o un submúltiplo): el ahorro de papel no es rentable cuando la manipulación de las notas resulta demasiado pesada o cuando hay que volverlas a escribir.
— Escribir de forma legible (al menos para el que tenga que utilizar las notas).
— Hacer varias columnas, poniendo, por ejemplo, en el centro las ideas relevantes; en el margen de la izquierda, las reacciones (preguntas, reflexiones, apreciaciones...) que las ideas apuntadas susciten; y a la derecha, los datos anexos (vocabulario, cifras...).
— Poner, por sistema, en el margen el signo de interrogación si no está uno seguro de haber comprendido exactamente la idea y si no se han podido obtener precisiones.
— Escribir páginas *claras y aireadas:* dejar muchos espacios blancos, poner punto y aparte cuando el autor aborda una nueva idea o cambiar de hoja cuando aborde un tema nuevo o una nueva parte, escribir separado, con márgenes generosos, utilizando llaves... Es la forma de sacar un buen provecho de las notas (especialmente para completarlas o añadir observaciones personales).
— Hacer evidente el plan sirviéndose de números (o letras), signos (—, /, □, *, etc.), o utilizando tipos de letra diferentes: mayúsculas o minúsculas de imprenta (A,B, a,b): lo que está estructurado se asimila mejor y se encuentra con más facilidad.

Se trata, pues, de buscar un método personal y darle poco a poco la flexibilidad que permita hacer de él usos variados según el objetivo que se persiga (fichas, informes, entrevistas, etc.).

3.3. *Aprovechamiento de las notas*

Debe hacerse *lo antes posible:* cuando las ideas están todavía frescas y pueden suplirse las omisiones de la transcripción. Es preciso —aunque haya que emplear un poco de tiempo— dar forma a las notas, aunque no sea más que por recordarlas. A tal fin, conviene:

— releer, si es necesario, reconstruir algunas frases;
— completar, si hay lugar a ello, lo que no se ha tenido tiempo de apuntar (llenar huecos);

— subrayar, subtitular y «colorear» a fin de poner de relieve las ideas esenciales y comienzos de capítulo y hacer más atractiva la relectura; hacer un resumen o síntesis;
— reclasificar las partes del plan que no se habían visto al escuchar o en la primera lectura; si es necesario, recomponer lo que se ha cogido «en desorden», reagrupar, ordenar y relacionar;
— anotar en el margen observaciones y comentarios propios, explicando o corrigiendo;
— numerar el documento, confeccionar informes y clasificarlos para poder encontrar fácilmente el documento sin ninguna ayuda cuando sea útil consultarlo (aun cuando hayan transcurrido varios años).

4. Las técnicas de escritura acelerada

4.1. *Las abreviaturas*

Para escribir de prisa, sin por eso dejar de ser legible, lo ideal sería la taquigrafía; pero pocos de nosotros la conocemos. Podemos, sin embargo, servirnos lo más posible de las abreviaturas, que son representaciones consagradas por el uso de una palabra o de un grupo de palabras. Sólo se las emplea para las palabras corrientes, a fin de evitar las confusiones. También puede uno crearse sus propias abreviaturas, teniendo cuidado de no caer en un exceso de notas codificadas. He aquí algunas normas:

a) La abreviatura va seguida de punto. Ejemplo: i.e. (*id est*) = es decir.
b) Por lo general, de la palabra resumida se conserva bien la primera de sus letras (a. = área, año), bien un grupo inicial de las mismas (adv. = adverbio). Comúnmente, la última letra de la abreviatura es una consonante, pero las excepciones consagradas por el uso son también numerosas (atto. = atento).
c) Es práctico formar la abreviatura suprimiendo una parte de los sufijos corrientes: -ión, -ica, -ente, -ismo, etc., por ejemplo: formulac., mús., corrientem., neolog.
d) Se puede, a veces, repetir la consonante inicial para indicar el plural. Ej.: p. = página, pp. = páginas; m. = madre, mm. = madres.

Es también usual servirse de signos algebraicos o tipográficos:

$=$: igual	(): función de
$\neq$: diferente	$>$: mayor que

+ : más
− : menos
± : más o menos
⇒: implica
//: paralelo
< : menor que
&: y
× : por
∼: no
1: un, uno, una

En el cuadro de la figura 4.2 ofrecemos una lista de abreviaturas muy corrientes.

admón.	administración	e.d.	es decir	pág.	página
alt.	altitud	fig.	figura	PD	posdata
ant.	anterior	fol.	folio	p.e.	por ejemplo
apto.	apartamento	fra.	factura	pl.	plaza
art.	artículo	fto.	fundamento	p.o.	por orden
atto.	atento	fut.	futuro	pral.	principal
ayto.	ayuntamiento	gr.	grande	prof.	profesor
b.º	beneficio	gral.	general	prov.	provincia
bco.	banco	gto.	gasto	q.	que
c.º	cambio	h.	hora	rel.	relación
cal.	caloría	h.ª	historia	rev.	revista
cap.	capítulo	hab.	habitante	s.	siglo
c/c.	cuenta	hno.	hermano	s/	su
	corriente	imp.	impuesto	seg.	segundo
cía.	compañía	int.	interés	sig.	siguiente
cial.	comercial	izq.	izquierda	t.	tonelada
col.	columna	lat.	latitud	tf.	teléfono
com.	comercio	lic.	licenciado	tít.	título
cpo.	cuerpo	lím.	límite	tpo.	tiempo
créd.	crédito	long.	longitud	tx.	télex
cta.	cuenta	ltda.	limitada	últ.	último
c/u.	cada uno	máx.	máximo	v.	véase
ch.	cheque	mín.	mínimo	v.g.	verbigracia
dcha.	derecha	min.	minuto		(por ejemplo)
dpto.	departamento	m.o.	mano de	vol.	volumen
dr.	deber, doctor		obra	vta.	venta
dro.	derecho	ms.	manuscrito	vto.	vencimiento
dto.	descuento	n/	nuestro		
ed.	edición	n.º, núm.	número		

Figura 4.2. Abreviaturas usuales

4.2. *Estilos de escritura acelerada y signos convencionales*

Al no ser posible anotar íntegramente lo que se dice, se ve uno obligado a adoptar un estilo telegráfico. Entonces, se tiende a apuntar sólo

los conceptos o expresiones empleados, lo que significa seleccionar únicamente una sucesión de palabras yuxtapuestas y no enlazadas entre sí.

Pongamos este párrafo como ejemplo: «La preponderancia del dólar en los intercambios internacionales, que se intensifican y fluctúan por razones políticas, los movimientos desordenados de un sistema monetario mundial, que no admite un patrón común, los tipos de interés elevados practicados en el mercado americano, que atraen el ahorro y a los inversores, el control del aumento de la masa monetaria, que ralentiza el crecimiento de capitales disponibles, y el déficit del presupuesto de los Estados Unidos, que crea un fenómeno de evicción, constituyen otros tantos factores convergentes que contribuyen al desequilibrio de nuestro sistema económico y financiero.» Las notas tomadas por un oyente probablemente sean: «Intercambios internacionales = dólar (fluctuaciones políticas), sistema monetario mundial sin patrón, t. interés USA + déficit presupuestario = desequilibrio eco. y financiero.» ¿Qué es lo que comprobamos? No hay ningún verbo. Reconsideremos estas notas, se les puede atribuir, si no conocemos el texto original, bastantes sentidos contradictorios. Efectivamente, si se omiten los verbos, se pierden las relaciones entre los conceptos, es decir, el significado del discurso. Permanece «eso de que se trata», «eso de lo que se habla»,... pero «lo que quiere decir» ha desaparecido.

4.2.1. *Tres estrategias límite en la toma de notas*

Hay quienes tienden a anotar de forma más o menos literal *frases completas*. Al obrar así, conservan bien el sentido del texto, pero esto les exige tanto tiempo, que corren el peligro de llegar a escribir de forma ilegible, saltándose tres frases de cada cuatro, perdiendo así la mayor parte del discurso y el significado de conjunto. Esta primera forma de proceder sigue siendo deseable a veces:

— para un pasaje que no se comprende y que, para no introducir ninguna deformación, se toma textualmente;
— cuando se trata de pasar las propias notas a otras personas (con las que no se dispone de un lenguaje cifrado común).

Éste es el método «V» (de los verbos).

Hay otros que toman apuntes en un estilo telegráfico, pero que, para no perderse, se aferran a la estructura del discurso y acentúan sus notas con «marcas al margen»: guiones (-) o signos convencionales: 0, *, ◇, etc.; letras (A,a,α,...) o números (I,1,...); o empleando simplemente el «punto y aparte».

Llevado al límite, éste es el estilo «M» puro, en el que todas las relaciones significantes desaparecen en provecho de la indicación del

orden (lineal) del desarrollo del autor. Si no se hace una lectura inmediata se pierde el sentido, quedándose únicamente con el tema de que se ha tratado y el orden en que se ha tratado.

Hay, finalmente, otros que utilizan signos simbólicos para indicar las relaciones entre los fenómenos que constituyen el «sentido» del discurso (fig. 4.3).

Naturaleza de la relación	Signos
Equivalencia	= igual ‖ paralelo > mayor que < menor que # poco diferente de ≠ diferente de ≃ aproximadamente igual a ⇔ idéntico a
Inclusión	ⓓ () o ⊂ inclusión ∈ pertenencia ∩ intersección ∪ unión ⊃ continencia + más } entre dos elementos − menos
Evolución	↗ crecimiento ↘ disminución ⤳ variación + alza } aplicándose a un elemento aislado − baja
Influencia	⇢ sucesión temporal → causalidad ⇒ implicación ↕→ interacción ↛ sin efecto sobre
Matización	? incomprensión ?? duda ~ negación ! importancia !! indignación

Figura 4.3

Este procedimiento permite conservar durante un tiempo corto el significado de lo que se ha dicho. Tiene, sin embargo, sus límites y exige algunas precauciones:

— sólo describe relaciones simples; si no, se hace ambiguo muy pronto;
— no se practica habitualmente y requiere la creación de un código unívoco, con convenciones precisas, y un entrenamiento en el que no se descuide la aplicación paulatina del método durante un largo período.

Sin embargo, este método «S» (de los «signos simbólicos») presenta por lo menos dos ventajas importantes:

— permite retener fácilmente la estructura del análisis ofrecido (los nexos de «causa-efecto»);
— incita a profundizar invitando al lector a proseguir una reflexión crítica constructiva.

4.2.2. *Una experiencia de análisis de la toma de notas usual*

Entre 1977 y 1979 realizamos con los estudiantes del Instituto Técnico de la Banca un ejercicio consistente en pedirles que tomaran notas cuidadosamente durante la lectura que se les hacía en voz alta de un artículo. Se intercambiaron luego las notas, de forma que cada uno anotara en las notas de otro la frecuencia en que aparecían las tres formas citadas de tomar notas: «V», «M» y «S». La figura 4.4 presenta los porcentajes de estos tres modos en las notas de 177 alumnos.

De entrada, comprobamos que los métodos «puros» (posturas extremas representando el empleo de un estilo sin mezclas) se han practicado poco. Con todo, hay estilos mayoritarios para un individuo dado.

Nueve de las setenta posturas posibles no se han utilizado nunca, mientras que 53 tomas de notas (30 % de los alumnos) corresponden a ocho configuraciones (12 % de las posibles), lo cual confirma bien que los métodos se reagrupan, generalmente, en torno a algunos estilos tipo.

Los estilos más frecuentes parecen ser de tres órdenes:

— muchos signos y pocos verbos o marcas en el margen;
— una mezcla de a dos (los «V» y «M» sin «S», las «S» y «M» sin «V» o los «V» y «S» sin «M»);
— muchos verbos y muy pocos signos o marcas en el margen.

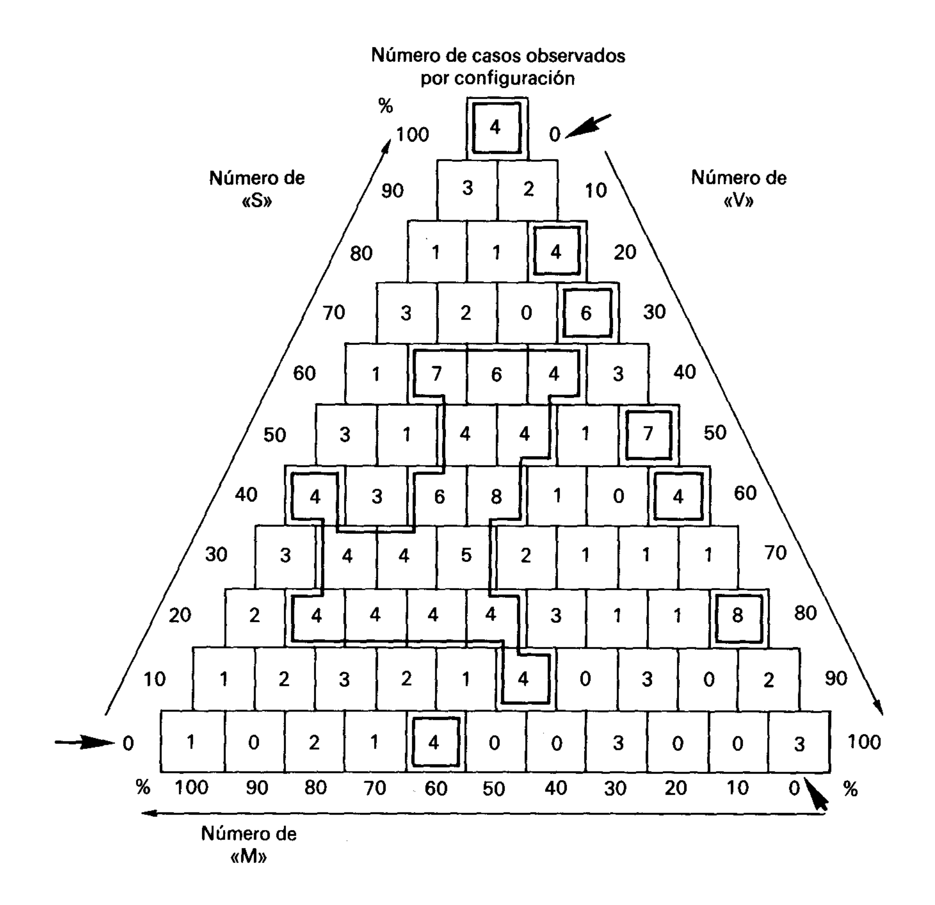


Figura 4.4

Un análisis más detallado de los resultados medios calculados por categoría permite precisar las conclusiones de este estudio (fig. 4.5).

Los estilos más utilizados son:

— estilos mayoritariamente, pero no totalmente, puros:
  - signos principalmente;
  - marcas al margen principalmente, pero en una menor medida;
— los estilos entremezclados comprenden sobre todo los «S» y los «M»;
— los verbos principalmente (se ha empleado poco el uso puro de verbos, y con razón).

V	M	S	Número de casos observados	Número medio de casos por configuración de la categoría	Volumen medio (número de símbolos por toma de notas)
O	O	+	26	2,6	16
O	O	=	33	5,5	20
O	+	O	19	1,9	17
O	=	O	23	3,0	20
O	=	=	18	3,0	20
=	O	=	16	2,7	13
=	=	O	13	2,2	19
+	O	O	21	2,1	11
=	O	O	8	1,3	19

O: muy poco; =: medianamente; +: mucho.

Figura 4.5

Se observa también que los estilos puros son más condensados (menos prolijos) y también que las tomas de notas son tanto más tupidas cuanto menos verbos y, sobre todo, menos marcas al margen hay.

Esta experiencia demuestra claramente:

— la heterogeneidad de las formas usuales de tomar notas;
— la costumbre de cada uno de emplear un método relativamente estructurado, pero más o menos adaptado;
— la existencia de cuatro estilos fácilmente diferenciables:

- una forma de tomar notas que no caracteriza ningún procedimiento determinado de forma destacada y que es difícilmente aprovechable entre el 26 % de los estudiantes;
- una manera muy literal de coger notas con muchos verbos y que no emplea casi ni las marcas al margen ni los signos simbolizando las relaciones. El 16 % de los estudiantes lo hace así. Habida cuenta del tiempo que se necesita para apuntar las frases íntegramente, sus notas son las más empobrecidas;

- el 24 % de los estudiantes presentan notas ordenadas y acompañadas de numerosas marcas al margen (sin verbos ni signos simbólicos). Estas notas son las más prolijas, pero a menudo necesitan una segunda lectura y una reestructuración para que lleguen a reflejar una representación de conjunto coherente;
- notas con muchos signos relacionales (ni marcas ni verbos) las utiliza una tercera parte de los estudiantes. Son, sin duda, las más útiles en el aprendizaje de una materia.

5. Para perfeccionar la toma de notas

Nunca nos cansaremos de insistir sobre la necesidad de practicar mucho: cuando asista usted a una conferencia, entrevista, reunión o debate, etc., o cuando lea un texto (documento, artículo, obra, etc.) tómese la molestia de sacar notas. Coja luego esas notas, reléalas y pregúntese en qué medida responden a sus necesidades y cómo podría usted mejorarlas.

El lector que desee profundizar sobre el tema puede remitirse a la obra de Tony Buzan, *Cómo utilizar su mente con máximo rendimiento.* Ediciones Deusto, 1987.

Capítulo 5

LA DOCUMENTACIÓN PERSONAL

Sumario:

1. Por qué crearse una documentación propia.
2. Métodos y principios de elaboración de la documentación.

Crearse una documentación propia parece a menudo algo inabordable; y, sin embargo, el estudiante más desorganizado y más solicitado por las diversas ocupaciones que apile sus apuntes sobre la mesa se está creando, inconscientemente, un sistema de documentación ordenado cronológicamente.

Está claro que no sacará el mismo provecho y que, sin duda, se exasperará más al hacer indagaciones que aquel otro que ha reflexionado algunos instantes sobre el tema.

Nuestro propósito en este capítulo no es el de recordar los métodos sofisticados que emplea un documentalista, sino el limitarnos a una visión realista de las necesidades y limitaciones de un estudiante o de un encargado de estudios ante la ingente cantidad de información que puede o podría utilizar.

1. Por qué crearse una documentación propia

Es difícil a veces al leer un informe o un examen delimitar con precisión lo que es imputable a una posible carencia de documentación

personal; los problemas siguientes, más de una vez constatados, nos parece, sin embargo, que justifican el que nos detengamos algunos momentos sobre esta cuestión.

En primer lugar, es una exageración decir que no tenemos tiempo de documentarnos: estamos «nadando» en un clima de informaciones omnipresentes (volveremos sobre esto más adelante).

Muchos estudios o ejercicios pecan por su referencia exclusiva a la clase o, mejor, a obras didácticas «del programa»: sus autores sacan calificaciones mediocres, se extrañan y desaniman porque estiman que sus resultados no están en proporción al trabajo que han realizado.

En cambio, otros trabajos se ahogan en un mar de informaciones secundarias y son muy ricos y copiosos, pero mal centrados, confusos y aburridos. Sus autores tampoco obtienen el fruto de sus esfuerzos: su ansia de saber les incita a devorar un número considerable de obras por temor a omitir conceptos importantes.

Otros, igualmente, transplantan páginas enteras de obras en sus análisis y hacen con ello un amasijo de eminentes especialistas. El corrector acaba por preguntarse a quién va a poner nota, si a sus colegas o al estudiante. Por otra parte, esta gran cantidad de citas oculta debilidades de estructuración del razonamiento o un mal análisis, de principio, del pasaje citado.

Señalemos, finalmente, que una documentación personal bien organizada puede evitarnos el introducir tales citas especialmente brillantes sustituyéndolas por el poco vanidoso «un gran economista ha dicho: ...».

Para no caer en estas trampas clásicas, se puede hacer uno dos preguntas:

- —¿Qué es lo que se puede esperar de una documentación personal?
- —¿Cómo crear y hacer que funcione nuestro propio sistema de documentación?

Al lector que aborde este capítulo le proponemos que intente tomar postura con respecto a estos tres niveles de pretensión:

1. De la función «documentación» se puede esperar esencialmente saber a dónde ir cuando se busca una información: es una simple cuestión de fichero de fuentes.
2. Se puede intentar también conservar la información recibida obligatoriamente (clases, fascículos) y la que el azar nos ofrece diariamente (periódicos, revistas, etc.).
3. En la hipótesis mejor, se puede decidir también llevar en el sentido más activo la información de que se dispone y aquella de

la que un día se podría tener necesidad: se trata, pues, entonces de salir al encuentro de la información.

¿Ha elegido usted ya su estrategia? Vayamos más lejos aún.

Pensamos que un sistema más o menos coherente y organizado de documentación responde para cualquiera que esté estudiando a tres clases de necesidades

En primer lugar, anticipando las necesidades de adquisición de conocimientos, se posibilita *un ritmo de trabajo más asentado:* es mejor organizar los esfuerzos a medio y largo plazo que guiarse sólo por las solicitudes que a corto plazo presenten las tareas y proyectos.

En segundo lugar, una materia no está tan definida ni es tan inmutable y rígida como se cree; la práctica de la documentación permite entonces:

— *profundizar* sobre cualquier cuestión y ampliar así nuestros conocimientos al situar los fenómenos en otras perspectivas de tiempo, de espacio, de cultura..., al relativizar o al poner en duda ciertas afirmaciones, al ilustrar los enfoques teóricos de ejemplos y de casos, al multiplicar nuestras fuentes, etc.;
— *actualizar* los conocimientos al recolocar lo que se ha aprendido dentro de un contexto evolutivo (histórico, periodístico, coyuntural...);
— *personalizar* el saber que se ha adquirido, porque nos obliga a realizar un esfuerzo de asimilación: los examinadores se quejan a menudo de «ideas mal digeridas», de «asignaturas recitadas de memoria», etc.

En el fondo, es un eterno malentendido entre los estudiantes, a menudo jóvenes, y los examinadores, a menudo tachados de representar a una institución: el estudiante tiene miedo a «comprometerse» y el examinador le pide que ¡no le aburra! Nos parece que puede ser esclarecedor reproducir aquí algunas de las recomendaciones hechas al principio del curso por el Centro de Formación de la Profesión Bancaria a sus estudiantes:

«La reflexión personal, ayudada por la memoria, constituye, pues, nuestra primera fuente de respuestas, fuente indispensable, ya que los temas propuestos exigen a menudo una toma de postura personal, al igual que en la vida profesional la respuesta a los problemas que debemos resolver no se encuentra en los libros.

»No obstante... para enriquecer nuestros conocimientos... debemos recurrir a una documentación apropiada...

»La documentación impresa entregada a los estudiantes debe completarse con notas tomadas durante las clases, con informaciones recogidas de la prensa, con las circulares de sus establecimientos, finalmente, con la consulta de manuales...

»Todos los temas estudiados... son de actualidad y, por lo tanto, apasionantes... Escuchen las informaciones económicas en la radio, en la televisión; en las páginas sobre economía de los periódicos, no duden en leer revistas, libros, que traten directamente de las cuestiones planteadas y, ante todo, aprendan a mirar a su alrededor...»

Finalmente, queda totalmente excluida la pretensión tanto de memorizar todo al mismo tiempo como de almacenar todas las informaciones: ni lo uno ni lo otro es materialmente posible, ya que la memoria es limitada y los presupuestos de los estudiantes para comprar libros lo son también, pero es que ni siquiera es deseable.

Organizar una documentación[1] permite, pues, a la vez:

— no *perderse en lo inútil* (gracias al trabajo de selección que ella entraña;
— *conservar los artículos interesantes* sin recargar la memoria;
— y, sobre todo, *reutilizar informaciones* fácilmente (en el momento oportuno).

Limitaciones de una documentación personal

Se han de considerar varios escollos o frenos.

En primer lugar, la elección: El objetivo fundamental de un estudiante no es «amontonar» información: no se le pedirá nunca que «repita» trozos de cultura libresca: el interés de una documentación reside menos en la cantidad de documentos que se consigue almacenar en uno o varios años que en el esfuerzo de reflexión que se haya tenido que hacer para analizar, escoger y clasificar los datos que esos documentos contienen.

En segundo lugar, el envejecimiento del sistema de documentación, que tiene su explicación:

— deja de estar adaptado a la cantidad de documentos que pueda contener;
— al relajarse su rigor en la selección, ha «engordado» demasiado la documentación;

---

[1] Observación:
Las operaciones de clasificación que supone una documentación son en sí mismas extremadamente formadoras:
— llevan a conservar una visión global del perfeccionamiento perseguido;
— mantienen la atención en estado de alerta, son ayudas a la lectura y desarrollan el sentido lógico;
— constituyen, en fin, un entrenamiento en la elaboración de planes.

— ha dejado de responder a la evolución de los deberes y pruebas que a usted se le piden;
— las informaciones se han quedado caducas (estadísticas, experiencias, etc.).

Finalmente, el coste: cualquier documentación plantea al principio un problema de costes: problema del tiempo que un adulto en formación puede dedicar a documentarse, además de la asistencia a las clases y de la preparación de los deberes, y problemas financieros para comprarse los libros. A este respecto, he aquí algunas sugerencias para hacer economías. Piense en:

— pedir información a profesionales (medios o servicios especializados);
— intercambiar libros con sus amigos, colegas, y mutualizar sus compras (se pueden coger notas sobre lo esencial y prestarlos más adelante);
— consultar obras en las bibliotecas y pedirlas prestadas;
— aprovechar los conocimientos de sus amistades;
— limitar las compras sólo a aquellas obras que usted sabe son fundamentales y de uso frecuente (pregunte a sus profesores al respecto);
— pregunte a los servicios especializados de documentación: estudios económicos, bibliotecas de empresa.

2. Métodos y principios de elaboración de la documentación

Si está usted convencido del interés de disponer de una documentación, he aquí algunos principios que le ayudarán a llevarla a la práctica.

2.1. *Saber lo que se busca*

Es, de hecho, frecuente ver a estudiantes o a ejecutivos andar por bibliotecas y hojear un poco por doquier al azar, abriendo algunos libros y, finalmente, perdiendo el tiempo; sin duda, no se han tomado unos momentos para reflexionar (antes) sobre las informaciones que próximamente les iban a ser necesarias, para anotar referencias sobre obras, etc.

Es preferible, para documentarse sobre un tema dado, tener de él algunas ideas (aspectos constitutivos, tesis presentes, problemática, etc.).

Es también, sin duda, deseable fijarse prioridades para evitar ser desbordado; a partir de su plan de estudio, por ejemplo: usted puede así combinar investigaciones específicas y orientadas hacia la preparación de sus trabajos con un enriquecimiento progresivo y más general de su fondo de documentación programando una progresión temática para el año.

El primer criterio de eficacia en este campo es *eliminar lo inútil* y seleccionar en función de las propias necesidades, presentes o futuras: la eficacia que un estudiante obtiene de su documentación no está en relación directa con el volumen de la misma.

2.2. *Variar los tipos de información*

Se pueden buscar, por ejemplo:

— documentos didácticos que analicen una cuestión o ejemplos de análisis que se refieran a ciertos problemas particulares;
— ejemplos de relaciones de hechos o de acontecimientos, pasados o recientes, que puedan ilustrar determindos aspectos del programa;
— reseñas de obras;
— biografías de autores cuyos trabajos tengan una relación con las materias del programa;
— tablas de cifras, datos estadísticos, esquemas;
— documentos personales (apuntes, fichas de lectura, observaciones, ideas, elementos de razonamientos, experiencias personales, planes de deberes, referencias bibliográficas, etc.);
— análisis que se refieren a un problema particular.

2.3. *Dónde encontrar la documentación*

En primer lugar, nunca nos cansaremos de insistir sobre la *omnipresencia de la información* en nuestra sociedad.

He aquí algunos principios para obtener estas informaciones circundantes y sacar mejor partido de ellas:

a) Estar atento a todo lo que se dice, se hace o se escribe en nuestro derredor y que pueda tener una relación con las enseñanzas que seguimos. Ésta es la mejor forma de aprovechar los medios de comunicación, la televisión, discusiones entre colegas y amigos, contactos con el público, observaciones sobre la vida diaria y, naturalmente, las ideas personales sobre cada tema.

b) No dejar sólo al azar el cuidado de aportar las informaciones

interesantes y organizar nuestras investigaciones, por ejemplo, a partir de:

— las fuentes: explorar sistemática y regularmente algunas fuentes de documentación de acceso fácil y seleccionar lo que parezca interesante;
— los aspectos de una cuestión del programa: buscar las fuentes susceptibles de suministrar elementos concernientes a estos aspectos.

c) Procurarse los periódicos, revistas y publicaciones que se juzgan particularmente ricos en el campo que nos atañe, conferencias de especialistas, trabajos prácticos, etc.
d) Prever períodos reservados a la búsqueda de documentación (lectura, visita de librerías o de bibliotecas).
e) Discutir, organizar intercambios entre los colegas, repartirse entre varios la búsqueda de documentación (tablas redondas).
f) Procurarse de las fuentes (profesores...), listas bibliográficas al día y precisas; pedirles consejo.

2.4. *Escudriñar los documentos*

El primer principio es, sin lugar a dudas, no conservar un documento que no esté en estado de *soporte manejable*. Para esto:

— no hay que dudar, según los casos, en recortar lo que nos interesa (una revista entera no es aprovechable), en fotocopiar si es posible, o copiar si es preciso;
— uniformar el tamaño de los documentos, pegando, por ejemplo, los más pequeños sobre hojas en blanco; esto nos permite, por otra parte, hacer anotaciones en ellos;
— utilizar sólo una cara de la hoja.

El segundo principio es *leer el documento,* leerlo rápidamente, en diagonal, buscando las ideas principales[1]:

— utilizar abundantemente los «índices» y los «sumarios»;
— localizar los puntos esenciales, el plan, sirviéndose de la compaginación;
— enmarcar la parte interesante, subrayar las palabras o las frases clave, destacar el título; poner uno si es preciso.

En tercer lugar, después de este trabajo de análisis (en sentido eti-

[1] Ver a este respecto el capítulo 3 sobre la lectura.

mológico de «disección»), está claro que no hay que archivar sin un orden estos elementos inconexos extraídos de su contexto; se trata, pues de *integrarlos en un sistema coherente,* que puede ser:

— un sistema de clasificación abierto (como el de las bibliotecas generales);
— el programa de las asignaturas; en este caso, bueno es poner de manifiesto la relación; indique si se trata de:
  • desarrollos;
  • ilustraciones a base de ejemplos o de anécdotas;
  • demostraciones que son confirmación de los cursos;
  • contradicciones (identificar las referencias ideológicas o dogmáticas, pertenencia a una escuela...);
  • etcétera.

Puede ser cómodo evaluar, en cada documento, el interés que representa (de 1 a 4, por ejemplo, o a base de marcas o registros de color); anotar las referencias de lo que se está clasificando (autor, editor, año, título del artículo y número de la revista, etc.), y prever remisiones o duplicados, si el documento comprende varios tipos de informaciones interesantes a niveles muy diferentes.

2.5. *Concebir un sistema de clasificación*

2.5.1. *¿Qué es un buen sistema de clasificación?*

Una documentación buena permite *encontrar* con rapidez una información: se clasifica no por el hecho de archivar o por el placer de confeccionar un «dossier», sino para disponer de herramientas fáciles de *utilizar;* se ha de crear, pues, el plan de clasificación no en función de comodidades a la llegada de los documentos, sino pensando en las razones que tendremos más tarde para echar mano de ellos. Pongamos un ejemplo sencillo: si clasifico los libros de mi biblioteca por temas y géneros, cuando se me pida hacer un trabajo sobre la «inflación», lo podré hacer en menos tiempo que si los hubiera clasificado por orden alfabético de autores.

2.5.2. *Las opciones de clasificación*

Se pueden considerar tres métodos:

1. *Estructurar la documentación conforme van llegando los documentos.* Es un método muy flexible, pero que supone mucho tiempo y exige no dejarse desbordar. Puede que, por otro

lado, no sea eficaz andar rehaciendo constantemente la clasificación.

2. *Definir previamente un plan de clasificación;* por ejemplo, a partir de nuestro plan de estudio, de las partes del programa, de los temas o problemas abordados, etc. Este plan, elegido *a priori,* corre el peligro de revelarse inadecuado, habida cuenta de la documentación reunida y de la evolución de las necesidades.
3. *Elaborar el plan de clasificación después de haber reunido una cantidad bastante grande de documentos.* Este método requiere un doble esfuerzo: de organización en la búsqueda del documento y de síntesis en la elaboración del plan de clasificación.

En los tres casos hay que encontrar, primeramente, *los mayores parecidos* entre los documentos para definir las grandes divisiones de la documentación (por ejemplo: todo lo que se puede clasificar dentro de la economía o dentro de la contabilidad).

Luego hay que *analizar las diferencias,* hasta las más pequeñas, con el fin de obtener las subdivisiones que den lugar a otras tantas carpetas (y subcarpetas) diferentes (si es posible, un color para cada nivel).

Finalmente, es preciso *distinguir las cuestiones* particulares dentro de una carpeta:

— la historia del fenómeno;
— los documentos que analizan sus aspectos, su funcionamiento;
— las conclusiones, síntesis, que se pueden deducir;
— las consecuencias y las conclusiones prácticas;
— las soluciones previstas, si esto plantea problemas;
— las previsiones de desarrollo (prospectiva);
— cifras, datos estadísticos, cuadros;
— las tomas de posición suscitadas;
— etcétera.

2.5.3. *Ventajas e inconvenientes de los principales sistemas de clasificación*

Por experiencia, para una documentación de estudiante, las alternativas de elección se limitan a una opción entre un sistema de clasificación alfabético y un sistema ideológico.

Las ventajas del *sistema alfabético* son:

— se adapta a un volumen de documentos pequeño o mediano;
— es fácil de manejar;
— es extensible.

La clave de aplicación del sistema alfabético es la elección de la palabra guía: se trata de organizar nuestra documentación partiendo de una lista de materias, yuxtapuestas alfabéticamente; ejemplo:

— arquitectura;
— ecología;
— economía;
— demografía.

El sistema alfabético tiene el inconveniente de que los errores de clasificación no siempre se encuentran con rapidez.

La *clasificación decimal universal* es un sistema con el que, por ejemplo, un estudiante de ciencias económicas puede decidir abrir al comienzo del curso las siguientes rúbricas:

1. Población, demografía, empleo.
2. Productividad, la «oferta».
3. Consumo, la «demanda», nivel de vida.
4. Moneda, precios.
5. Ahorro, créditos, inversiones.
6. Finanzas públicas, fiscalidad.
7. Rentas, salarios.
8. ...

Dentro de cada rúbrica, creará subrúbricas. Ejemplos a propósito del «consumo»:

3.1. Las teorías económicas que se apoyan en la demanda.
3.2. La coyuntura, la evolución de las necesidades.
3.3. Las diversas experiencias y políticas practicadas en materia de consumo.
3.4. Datos cifrados y estadísticas.
3.5. ...

Señalemos que las subrúbricas pueden variar de un tema a otro adaptándose a cada cuestión o al carácter propio de los estudios.

Ventajas del sistema de clasificación decimal:

— obliga a analizar, luego, a sintetizar, las nociones básicas (no se puede ir más allá de nueve categorías para un mismo nivel de clasificación);
— es extensible al infinito por creación de subniveles.

Inconvenientes:

— implica un análisis relativamente afinado de los documentos (esto se puede considerar además como una ventaja);
— necesita de un archivo si la documentación es voluminosa (plan de clasificación, pegado, generalmente, en la puerta del armario, o fichero con entrada alfabética de autores, por ejemplo);
— exige también mucho tiempo y trabajo material.

En conclusión, diremos que hay que desconfiar de los planes de clasificación estandarizados: éstos abarcan un campo inmenso, pero uno corre el peligro de almacenar cosas inútiles.

Los sistemas más eficaces se apoyan de hecho en palabras clave que responden a una lógica simple: organicemos empíricamente analizando de forma realista la documentación que podemos necesitar y que nos es accesible.

Capítulo 6

LA MEMORIZACIÓN

Sumario:

1. ¿Tiene usted memoria?
2. Los mecanismos y los factores de una buena memorización.
3. Cómo ejercitarse en memorizar mejor.

1. ¿Tiene usted memoria?

Tocamos aquí una de las funciones del trabajo intelectual que, al tiempo que es la menos conocida, es la que más se teme. Mucha gente afirma tener problema de memoria y que desearía tener más (memoria). Se pone, equivocadamente en nuestra opinión, como modelos y como objetivos a «fenómenos de la memoria», verdaderos superdotados, capaces, según cierta propaganda, de memorizar y restituir cualquier lista de cifras, datos, etc.; ¿no se dice a menudo que la memoria es un asunto de «dotes»?

Todo el mundo teme el famoso «fallo de memoria», siempre inoportuno.

Por regla general, valoramos en exceso la memoria, hasta el punto de que hacemos de ella uno de los indicadores principales:

— de la inteligencia: ¿no se dice de un niño que tiene dificultades escolares que «no retiene nada»?;
— del éxito: «¡mejore su memoria y se convertirá en un líder!», rezan algunos folletos;

— de la senilidad: «¡estoy envejeciendo, ya no me acuerdo de nada!».

Sin embargo, para un estudiante como para cualquier otra persona que se haya metido en un proceso de aprendizaje, tener conocimientos es haberlos adquirido, conservado y poder restituirlos, evocarlos o recordarlos a voluntad, bien durante un examen, bien en cualquier otra situación en que sean necesarios esos conocimientos.

Para esto tenemos una «herramienta natural» llamada memoria, pero hemos de confesar que no la sabemos emplear muy bien. Demasiado frecuentemente conservamos de esta capacidad una idea escolar: cuando una idea no quiere «entrarnos en la cabeza», machacamos hasta que nos cansamos de repetir. ¿Es éste el método más rentable?

Vamos a intentar aquí estudiar más completamente los fenómenos relacionados con la memorización para delimitar primeramente los que son rápidamente perfectibles (ligados a la forma o al contenido de los conocimientos que se deben retener) y, posteriormente, los que pueden ser mejorados por medio de un entrenamiento voluntario.

Es verdad que la memoria plantea problemas. Las célebres experiencias de Ebbinghaus han demostrado que alrededor del 75 % de las informaciones que se intentan memorizar se olvidan al día siguiente; no se puede memorizar nada de una sola vez. Es verdad también que la edad afecta considerablemente a la capacidad mnemónica de los individuos. También es verdad que tenemos una tendencia real a simplificar, transformándolas, las informaciones que queremos asimilar.

Observemos el trabajo de un estudiante: una de sus mayores dificultades es asimilar bien reteniendo en la memoria un cuerpo de conocimientos que le es presentado de forma descosida o cortada a causa, por ejemplo, del escalonamiento de los cursos a lo largo del año, del fraccionamiento en disciplinas, de la multiplicidad de los soportes (escritos, orales, visuales) y de las situaciones de enseñanza (cursos, conferencias, lecturas, ejercicios...).

Sin embargo, puede hacer progresos. Como este libro indica, cualquier trabajo de retención y de restitución es posible:

— los «fallos» el día del examen no son imputables sólo a la memoria[1];
— hay nociones que se retienen mejor que otras;
— más allá de los problemas específicos de memorización, se verá confrontado inevitablemente a la calidad de su aprendizaje y de su asimilación: esto evita tener que «retener», permite «asimi-

[1] Ver el capítulo 10 de esta obra sobre la búsqueda de ideas.

lar», y por lo tanto, el no tener que apoyarse exclusivamente en la memoria;

— mejor ejercitada y más eficaz, la memoria puede convertirse, con entrenamiento, normalmente, en una fuente de satisfacciones y de éxitos.

Primera condición para progresar: hacer un balance sobre la capacidad personal. Con el cuestionario sobre nuestros hábitos de memorización, podemos establecer un diagnóstico somero sobre nuestras posibilidades:

Somero diagnóstico sobre nuestros hábitos y posibilidades de memorización

	Sí	No
1. Mire durante un minuto los signos que aparecen dentro del siguiente rectángulo. ✳ × □ = ✡ + % ▽ | ☾ : ¥ ○ $ – Ahora tápelos. ¿Es capaz de recordar al menos diez?	☐	☐
2. ¿Conoce usted la letra del estribillo y de, por lo menos, una estrofa de diez canciones o más?	☐	☐
3. ¿Le es fácil acordarse de números útiles (fechas de cumpleaños, número de matrícula de su coche, el de la cartilla de asegurado, el de su cuenta bancaria, números de teléfono de sus relaciones más próximas, etc.)?	☐	☐
4. ¿Aprende pronto los nombres y apellidos de sus nuevos compañeros de trabajo y de sus amistades?	☐	☐
5. ¿Sabe los nombres de veinte calles de su ciudad por las que pasa más a menudo?	☐	☐
6. ¿Tuvo en la escuela una gran facilidad para aprender de memoria la tabla de multiplicar?	☐	☐
7. ¿Se acuerda usted de poesías y trozos de obras de teatro aprendidos en la escuela?	☐	☐
8. ¿Sabe usted a qué horas del día memoriza mejor su mente?	☐	☐

	Sí	No
9. ¿Pone usted empeño en seguir bien las clases magistrales, esperando aprender ya con ello la mitad de sus lecciones?	☐	☐
10. ¿Llega usted a aprender de memoria un texto por el solo hecho de entrenar la memoria?	☐	☐
11. ¿Se impone usted lecturas repetidas de los documentos cuyo contenido desea saber con precisión?	☐	☐
12. ¿Conoce usted por lo menos tres procedimientos (de los utilizados, por ejemplo, por los actores) para entrenarse a retener mejor?	☐	☐
13. ¿Llega a decir en voz alta aquello de lo que quiere acordarse?	☐	☐
14. Cuando se acuesta, ¿dedica un tiempo a ver qué actividades tiene al día siguiente? (El sueño ayuda a grabar los recuerdos.)	☐	☐
15. ¿Intenta aprovechar sus reacciones afectivas o motivaciones espontáneas para memorizar mejor?	☐	☐
16. ¿Está acostumbrado a establecer mentalmente una comparación entre lo que desea saber y lo que ya sabe?	☐	☐
17. ¿Llega usted a construir un «esquema ramificado» que represente el tema que desea conocer bien? (Las visualizaciones gráficas ayudan a memorizar.)	☐	☐
18. ¿Utiliza usted métodos mnemotécnicos?	☐	☐
19. ¿Hace usted revisiones cuando prepara exámenes?	☐	☐
20. ¿Se sirve usted a menudo de una agenda o de fichas para recordar?	☐	☐

De acuerdo con nuestra experiencia, si responde usted afirmativamente a las veinte preguntas, es que tiene una actitud positiva.

Si responde negativamente a la mayoría de las diez primeras preguntas, es probable que tenga usted una «mala memoria».

Las respuestas a las preguntas de la 11 a la 20 reflejan el conocimiento que usted tiene de los procedimientos que permiten desarrollar o completar sus aptitudes personales.

Sin embargo, no llegará a triunfar sin un *entrenamiento* metódico de su memoria.

2. Los mecanismos y factores de una buena memorización

La segunda condición para memorizar mejor es tomar bien la medida a los mecanismos y factores que entran en juego desde el momento en que intentamos recordar.

Es preciso partir del principio de que sin una actitud voluntaria, nuestra memoria deja de lado del modo que sea:

— lo que no le «agrada»;
— lo que no comprende;
— lo que no le parece útil.

En esto es fundamentalmente diferente a la del ordenador o a la de un sistema de clasificación numérica tipo «trastero».

Es, pues, preferible tener ideas más claras sobre:

— las formas de memoria;
— las condiciones generales de entrada de las informaciones en la memoria;
— la organización del trabajo de memorización.

2.1. *Las formas de memoria*

En primer lugar, es importante que conozcamos nuestro tipo de memoria preferido (el que utilizamos más fácilmente y que mejor corresponde a nuestra personalidad).

En efecto, no hay *una* memoria, sino *varias* memorias. Se distinguen, por ejemplo:

— *la memoria automática,* que se apoya en los hábitos: el aprendizaje se adquiere aquí por la repetición (las «tablas de multiplicar» de la escuela primaria, los automatismos de conducta sobre un mismo recorrido, etc.);
— *la memoria afectiva,* que prefiere recurrir a la imaginación, a las impresiones, a los recuerdos que se guardan de situaciones que rodeaban determinados conocimientos;
— *la memoria cognoscitiva,* organizada a partir de redes lógicas (relaciones causales, contradicciones...), de cadenas que constituyen conclusiones razonadas, de esquemas...

A esto se añaden formas de memoria directamente ligadas a nuestras *sensibilidades perceptivas:* algunos retienen muy bien los sonidos; otros, lo que ven; otros, más los perfumes, etc.

Pero estos modos de percepción preferidos no se excluyen entre sí; al contrario: un sonido puede inducir a recordar toda una escena y un perfume puede evocar caras, palabras, recuerdos perdidos (cf. la magdalena de Proust).

Estas diferentes formas de memoria *se refuerzan probablemente en los hechos*: si se suprime en una rata, de forma paulatina, el olfato, la vista y, luego, el oído, se la ve cada vez menos capaz de reconocer

trayectos, laberintos: *el aprendizaje es polisensorial* y pone en juego el conjunto de nuestras facultades.

Una observación rápida, para completar este examen general, sobre las posibilidades de aprendizaje «no doloroso» durante el sueño, gracias a un magnetófono, por ejemplo, y que algunos llaman la «hipnosis electrónica»; el método presenta tres inconvenientes importantes:

— la memorización se altera por todo lo que habitualmente perturba el sueño (luz, ruidos, posturas del durmiente...);
— si bien se sabe con seguridad que el sujeto ha retenido informaciones, se ignora, sin embargo, si las ha comprendido;
— finalmente, y sobre todo, es nuestra capacidad misma para soñar la que se ve perturbada, con todos los riesgos de desequilibrios nerviosos que esto puede acarrear.

2.2. *Las condiciones generales de entrada de las informaciones en la memoria*

Conviene determinar también las condiciones según las cuales hay informaciones que tienen más posibilidades que otras de ser mantenidas en nuestra memoria. Se distinguen cinco «puertas de entrada».

2.2.1. *La implicación personal*

Emplearse en una situación, es decir, tener una relación fuerte y estrecha con lo que sucede o lo que se dice, hace que lo recordemos mejor: ver un partido de fútbol en televisión y asistir a él desde una tribuna o vivirlo sobre el terreno suscita recuerdos más o menos intensos y precisos. Lo mismo sucede cuando se repasa un curso a partir de documentos múltiples reunidos por uno mismo, de antiguas fotocopias o utilizando apuntes prestados.

Para James J. Jenkins la cuestión del procedimiento personal es capital: «...Me parece que acabaremos por concluir que la mente se acuerda de lo que ella hace y no de lo que la gente hace, es decir, que la experiencia está constituida por el trabajo de la mente y no por el choque de un mundo activo enfrentándose a un organismo pasivo —la experiencia es eso de lo que uno se acuerda.»[1]

Una movilización máxima depende de dos factores. El primero es

[1] En la revista *Psychologie*, 7 de octubre de 1974, pág. 71.

la motivación que uno tenga bien, directamente, para asimilar tal o cual texto pendiente, bien, más generalmente, para emprender un perfeccionamiento: recordamos mejor una lectura, un aprendizaje o una labor hechos con placer o vividos agradablemente.

Para desarrollar nuestra memoria es necesario, pues:

— encontrar centros de interés;
— fijarse objetivos realistas (asimilar tal parte del programa antes de un fin de semana, aprovechar un acontecimiento de actualidad para trabajar mejor tal cuestión...);
— buscar las correspondencias posibles entre las nociones que tenemos que aprender y nuestra vida profesional o privada: la compra de una casa, la transmisión de una herencia, un pleito, etc., asuntos de los que uno se ocupe personalmente, permiten generalmente memorizar mejor los mecanismos financieros y jurídicos que implican tales situaciones.

El segundo factor es *la atención y la concentración*[1]. Prestar oídos distraídos a un discurso o leer un documento pensando en otra cosa no permite ciertamente una buena memorización. En este caso, la cantidad bruta de informaciones retenidas se ve menos afectada que la calidad de la memorización: el alumno distraído, capaz de repetir íntegramente la última frase del profesor (si le pregunta inopinadamente), es frecuentemente incapaz de responder a la menor cuestión; y, de cualquier forma, sólo se memorizará un recuerdo precario.

Movilizarse *lo más completamente posible* para memorizar mejor permite igualmente utilizar *registros de sensibilidades variadas* y servirse de *todos los tipos de memorias* (cf. supra).

En cambio, puede ser bueno desconfiar de las interferencias de la memoria afectiva, pues favorece determinados recuerdos (relacionados con momentos agradables, fáciles de comprender) y censura otros (debilidades), etc.

La *fatiga* perturba también la memorización. De ahí la conveniencia de:

— elegir, si es posible, momentos de «gran forma» para hacer las revisiones;
— dormir regularmente en esas circunstancias (al dormir, la memoria consolida las adquisiciones de la jornada);
— cuando se intenta retener un volumen importante de conocimientos a la vez, detenerse si las palabras empiezan a desfilar sin que se las comprenda;

[1] Remitirse, si es preciso, al capítulo 2.

— durante las revisiones, trabajar por secuencias;
— evitar ser molestado durante las revisiones (ruido, visitas, problemas interpersonales, etc.).

2.2.2. *La comprensión*

Se retiene mejor y, sobre todo, durante más tiempo el fondo de un texto que la forma. En una palabra, comprender es ya retener un poco, es decir, las ideas y nociones que contiene. Tres principios:

a) no dejar pasar sin comprender un punto importante: si no, ¿cómo podríamos recordarlo?;
b) suscitar, por el contrario, nuestras aptitudes (facultades) de comprensión por medio de la autointerrogación (qqdcpp[1], relaciones entre las ideas...) y las preguntas directas a los profesores;
c) controlar paso a paso la comprensión reformulando con nuestras propias palabras lo que es importante.

2.2.3. *La selección*

Aunque no se conozca todavía con certeza la naturaleza y los modos de funcionamiento de la memoria, se puede, no obstante, señalar que procede la mayor parte del tiempo por selección de informaciones.

Si bien la memoria tiene posibilidades increíblemente más vastas de lo que en general se le supone, no se la puede considerar un «cuarto trastero». Cuando se desea retener eficazmente un tema concreto, hay que evitar saturarla. Se trata, entonces, de saber delimitar bien lo que se quiere, o debe, retener. Esta selección voluntaria va a prevenirnos, por otro lado, contra nuestra tendencia espontánea a hacer inconscientemente una limitación por rechazo —puro y simple olvido—, por simplificación —pérdida de calidad— o, lo que es peor, por deformación.

Es útil, pues, tener siempre presentes estas preguntas:

— ¿Por qué podría ser interesante el que yo guarde esta información?
— ¿Me va servir de algo?
— ¿Cuándo y en qué circunstancias es probable que tenga que emplear estos conocimientos?

---

[1] Quién, qué, dónde, cómo, para qué, por qué.

Insistimos una vez más: estamos anegados en un clima tal de informaciones y de cultura, que los problemas se plantean en términos de pertinencia y de selección.

2.2.4. *La estructuración*

La problemática, a este nivel, es idéntica a la de la clasificación de la documentación (cf. capítulo 5); la memoria actúa también por racionalización, especialmente en lo que concierne a la retención a medio y a largo plazo; y esto es de hecho una garantía de eficacia y de progresión si es que se respetan estos pocos principios:

1.° Establecer permanentemente una relación entre el grado cualitativo de asimilación exigido a largo plazo y la cantidad de información a absorber. Por no haber llevado a cabo uno mismo este equilibrio, se corre el peligro de presentar un trabajo de análisis detallado inútil: en efecto, la memoria no habrá encontrado así *puntos de apoyo suficientemente lógicos* para integrar todo.

2.° Apoyarse en lo *concreto (que se memoriza mejor que lo abstracto)*: utilizar los ejemplos, las anécdotas, las ilustraciones históricas, los juegos de palabras...

3.° Organizar un tejido de relaciones entre los elementos que se quieren memorizar, pues se recuerda más fácilmente que un mensaje deshilvanado, y esto tanto más cuanto mejor se reconozca su estructura. Es, pues, muy útil:

- —*descubrir y esforzarse en seguir el hilo conductor* de un discurso, las etapas de un razonamiento, las relaciones lógicas entre las ideas: desde el momento en que digamos, sea cual fuere la forma de escribir, «$A = B$, pero $B \neq C$, $\rightarrow A \neq C$», estamos favoreciendo la memorización posterior;
- —*localizar las partes principales de un texto,* el plan del curso;
- —*relacionar entre sí las nociones estudiadas* (dentro de cada materia, pero también por temas interdisciplinarios);
- —*volver repetidas veces sobre la organización y las articulaciones* del discurso; al igual que en un rompecabezas en el que la imagen aparece cuando todas las piezas encajan perfectamente, una sucesión de datos complejos se memoriza también cuando forman un todo coherente;
- —poner al final de las notas tomadas (si no están «ramificadas»[1]) la lista sucinta de las palabras clave para que sirvan de palabras

[1] Ver el capítulo 7, apartado 4.

inductoras a nuestra memoria: la llamada de estas «clavijas» del discurso[1] permite encontrar más tarde lo esencial del mismo.

4.° Visualizar al máximo lo que se quiere asimilar: efectivamente, *la memoria se alimenta de imágenes* de todo tipo: «Quien ha visto mucho puede haber retenido mucho», decía La Fontaine. Se desprenden de aquí otros tres principios:

a) Dejar que las imágenes relacionadas con las ideas estudiadas se impriman en nuestra mente (escenas imaginarias, recuerdos personales, TV, cine, sueños más o menos conscientes...). Es posible que nos extrañemos de salir del «agujero negro» el día de un examen al recordar visualmente nuestra última visita al banco y acordarnos de algunas ideas económicas fundamentales.
b) Trabajar al máximo sirviéndonos de esquemas, cuadros, croquis, no para intentar retener de memoria listas estadísticas, sino para poner de manifiesto tendencias, relaciones, etc.
c) Utilizar siempre que sea posible los ARE: si se comprenden y construyen bien en un principio, a partir de un solo elemento permiten reconstruir el conjunto (o crear otro).

En definitiva, la imagen no solamente suple el texto, sino que también lo refuerza: hay estudios que han demostrado que la audición tiene un coeficiente de 1; la visualización sola, el doble; las dos juntas alcanzan un coeficiente de 4.

2.2.5. *La conexión (asociación por combinación)*

Último modo de entrada en la memoria, la conexión consiste en aproximar por medio de la exploración sistemática los elementos nuevos al pasado ya conocido: para memorizar una idea compleja o nueva se la compara a todo lo que ya se conoce. La cuestión está en llegar a *apropiarse* lo que se aprende y en situarlo dentro del conjunto de lo que se sabe.

Son cinco los principios concretos que permiten esta conexión:

1. En primer lugar, es importante *utilizar nuestra propia estructuración:* bien reagrupando las ideas nuevas en un plan que «conozcamos» bien y que ya estemos practicando, bien entrenándonos en reconstruir planes en función de lo que perseguimos.

[1] Se puede, a semejanza del buen intérprete, crearse un conjunto de signos simbólicos con el fin de acordarse del conjunto de conceptos.

2. Paralela y complementariamente a un esfuerzo de comprensión de las ideas de los demás y a un deseo de objetividad es, sin duda, excelente *anotar regularmente nuestras tomas de postura personal:* pensar en las anotaciones de lectura, tomarse algunos instantes de reflexión sobre nuestros propios argumentos...
3. Dar rienda suelta, aunque esto nos pueda parecer poco riguroso:

   — a las comparaciones («¿en qué me hace pensar esto?»);
   — a las relaciones («¿puedo establecer un nexo cualquiera entre dos elementos?»);
   — a las analogías («esto se parece a..., esto funciona como...»);
   — a las asociaciones de ideas («esto me hace pensar automáticamente en...»);
   — a las comparaciones con nuestra vida personal;
   — ...

4. *Buscar fórmulas personales:* es el caso del título dado a un documento retocado, de la máxima «rimbombante» inventada para una circunstancia concreta (falsos proverbios, aforismos, etc.).
5. Repetir *en voz alta e inteligible* algunos pasajes de los que nos queramos acordar de modo particular; mejor aún, hacerlo delante de otras personas (discusiones entre amigos, grupos de trabajo): decir las cosas es una forma de hacerlas nuestras.

2.3. *La organización del trabajo de memorización*

Los principios mencionados antes son «condiciones generales de entrada en memoria»; pero, también, hay que utilizarlos siguiendo *unos ritmos y frecuencias apropiados:* la forma en que organicemos en el tiempo nuestros esfuerzos de memorización determina una gran parte de la eficacia final del trabajo intelectual.

Dos son los escollos que acechan, por ejemplo, al estudiante en sus repasos: interferencias entre las nociones que memoriza y un rendimiento mnemónico insuficiente o irregular.

2.3.1. *Las interferencias*

Cuando se realizan dos esfuerzos intelectuales de forma seguida en el tiempo, el segundo perjudica al primero: éste es, resumido escuetamente, el principio de las interferencias.

Así, de acuerdo con el método de las «pequeñas etapas» utilizado en la enseñanza programada, es bueno, por ejemplo, no dedicarse más que a *un solo tema de estudio por sesión de trabajo.*

2.3.2. *La eficacia de la repetición*

Hay otros estudios de psicología experimental que han puesto de manifiesto que existen *ritmos secuenciales óptimos* de repetición.

a) La alternancia

Para memorizar diversas series de 20 números que tengan la misma dificultad, un individuo necesita un número variable de lecturas según que sus esfuerzos sean:

— ininterrumpidos (11 lecturas);
— interrumpidos con paradas de 5 min. (6 lecturas);
— interrumpidos con paradas de 10 min. (5 lecturas).

Si la duración de la parada es superior a un día, el número de lecturas vuelve a aumentar.

Dos conclusiones:

1. La memoria necesita imperativamente, después de cada esfuerzo de asimilación, un tiempo de descanso determinado, que corresponde de hecho, probablemente, a *un trabajo de consolidación* de lo adquirido.
2. La alternancia clases/ejercicios responde igualmente a esta necesidad y garantiza una mejor fijación del recuerdo.

b) La repetición

Consideremos varios esfuerzos de memorización cuya eficacia (en tiempo y en cantidad) se mida según tres niveles de retención: se obtienen las tres curvas de la figura 6.1.

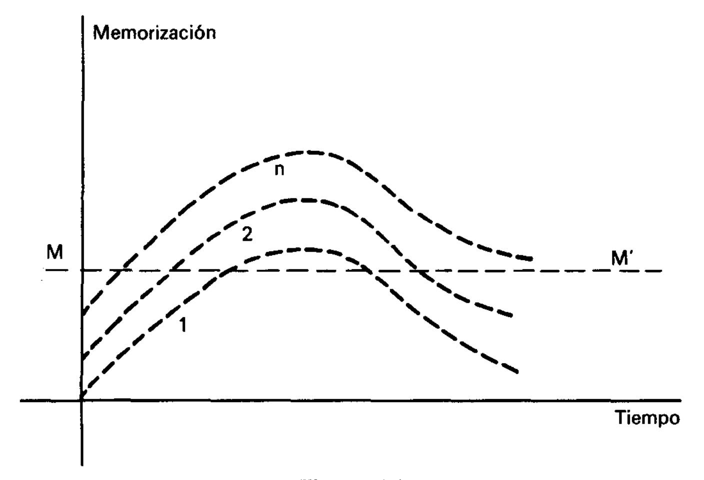


Figura 6.1

Al cabo de la revisión enésima, la memorización es duradera (retención por encima del nivel M-M'): es preciso, pues, *repetir lo que se quiere retener,* por ejemplo:

— cotejando frecuentemente los textos y palabras dichas, los razonamientos y esquemas, etc.;
— reformulando a lo largo del curso las ideas clave;
— comparando varias aclaraciones, argumentos diferentes...;
— trabajando varios sobre un mismo tema, formulando con rapidez cada uno su propia definición.

c) El eslabonamiento

Al realizar varios repasos sucesivos escalonados en el tiempo, se llega a los resultados de la figura 6.2 (ley de Jost).

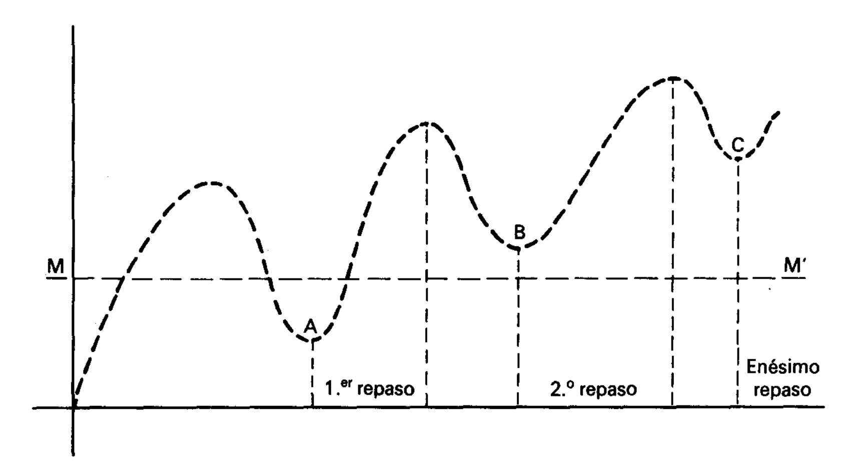


Figura 6.2

Un repaso es, pues, más eficaz si *no está demasiado distanciado del anterior:* verdad de sentido común, ciertamente, pero que presupone en la realidad una verdadera organización: nuestros hábitos en este terreno hacían más bien depender los repasos de la sola obligación de las pruebas (exámenes, controles, etc.).

Los repasos, por el contrario, cualesquiera que sean los plazos, deben ser *periódicos:* es el único medio de llegar a un buen resultado con un mínimo de esfuerzo:

— programar estos repasos en nuestro plan de trabajo y, sobre todo, intentar respetarlos;
— un repaso cada quince días es, a título indicativo, una media corrientemente practicada.

d) El sobreaprendizaje

Según el psicólogo Krueger, después de un esfuerzo de memorización, es rentable dedicar inmediatamente después al mismo tema un tiempo suplementario de la mitad de duración: la retención es entonces seis veces mayor después de siete días.

Aunque, a menudo, sea algo difícil de llevar a la práctica, puede resultar rentable utilizar esta ley de la «hiperfijación» cuando se quiere fijar a largo plazo una noción o un mecanismo juzgados como fundamentales (esquema general del funcionamiento de la economía, por ejemplo).

e) La forma física

Pensemos, finalmente, en *guardar,* durante nuestros períodos de repaso, *una buena higiene física y mental:* alimentación apropiada, salud, oxigenación, relajación periódica, mantenimiento de la «moral»...

3. Cómo ejercitarse en memorizar mejor

Ofrecemos más abajo algunos ejercicios y procedimientos mnemotécnicos sencillos: es evidente, no obstante, que los más eficaces son los que se adaptan a uno mismo, es decir, los inventados según las conveniencias.

3.1. *Ejercicios de entrenamiento*

Un primer ejercicio sería el de entrenarse en memorizar lo que necesitamos con frecuencia en nuestra vida corriente (números, direcciones, códigos y claves electrónicas diversas, citas programadas...) *esforzándose en comprender sus mecanismos:* por ejemplo, reconstruir el número de nuestro documento de identidad, etc.

Proponemos ahora un *ejercicio de retención* (atención + memorización). Lea con atención el texto de abajo, tápelo luego y responda a las veinte preguntas sin alterar el orden en que aparecen en el cuestionario.

Un adiós

Claude Dupont, una joven que vive en una casita en las afueras de Tolón, fue saludada ayer por el cartero cuando deambulaba por las calles peatonales en compañía de los Lebois, médicos conocidos en el lugar. Paul, el novio de

Claude Dupont, que está empleado en el puerto, ha sabido por el cartero —a quien ve todos los días en el café— que Claude se paseaba ayer con el matrimonio Lebois. Esto le dejó sorprendido y contrariado. En efecto, el señor y la señora Lebois tienen reputación de frecuentar extrañas compañías. A él, le parece, a pesar de todo, que Claude, a quien respeta, debe de saber lo que hace. Por eso Paul ha dicho al cartero que no se meta en lo que no le importa. Esa misma tarde, Claude se ha ido a vivir a otro lugar y le ha dejado a Paul una lacónica carta de despedida.

Cuestionario de memorización inmediata

	Sí	No
1. El personaje principal de esta historia es la señorita Dumont.	☐	☐
2. Tiene más de cuarenta años.	☐	☐
3. Antes de su partida, vivía en un apartamento.	☐	☐
4. Residía en Menton.	☐	☐
5. Su domicilio estaba en el centro de la ciudad.	☐	☐
6. Claude es una mujer.	☐	☐
7. El cartero la vio ayer.	☐	☐
8. A veces Claude suele pasear.	☐	☐
9. En Tolón hay calles prohibidas a los coches.	☐	☐
10. Los Lebois son médicos conocidos en Tolón.	☐	☐
11. Claude iba en compañía de dos hombres cuando se cruzó con el cartero.	☐	☐
12. Claude está casada.	☐	☐
13. El novio de Claude va rara vez al café.	☐	☐
14. No le preocupaba casi que Claude vea a los Lebois.	☐	☐
15. Las amistades de los Lebois son irreprochables.	☐	☐
16. Paul trabaja en el puerto de Tolón.	☐	☐
17. Se ve todos los días con el cartero.	☐	☐
18. Tiene en gran estima a Claude.	☐	☐
19. Ha reprendido ásperamente al cartero por su indiscreción.	☐	☐
20. Claude, al dejarle, le ha dejado a Paul unas palabras de despedida.	☐	☐

Son exactas las respuestas «no» a las preguntas 1-5 y 11-15 y las respuestas «sí» a las preguntas 6-10 y 16-20.

Haga su balance y tendrá una idea de la calidad de su memoria inmediata.

Usted puede igualmente entrenarse en el ejercicio de agrupar objetos, hechos, personas, sin relación aparente entre sí, según diversas categorías (utilidad y función, materia, forma, colores, etc.).

Una variante del ejercicio anterior consiste en inventar una frase uniendo en una misma historia palabras diferentes, por ejemplo: sean las palabras «felicidad», «carnicero», «luna» y «techo» las que hay que memorizar, usted crea una frase del tipo de: «Un carnicero feliz, subido al tejado de su casa, descolgó la luna.»

3.2. *Algunos procedimientos mnemotécnicos*[1]

3.2.1. *Método de las ubicaciones*

Inventarse un recorrido siempre idéntico con etapas sucesivas (por ejemplo, las distintas habitaciones o «rincones» de nuestra casa) y «depositar» en ellas visualmente palabras o nombres propios a razón de una palabra por etapa.

Ejemplo: compras que hay que hacer en una tienda de ultramarinos: leche, pan, plátanos, cigarrillos. Las cuatro primeras etapas de mi «recorrido» habitual: el armario del vestíbulo, el frigorífico de la cocina, mi butaca, la chimenea del salón. Para acordarme de la lista, trato de ver cajas de leche lanzadas contra el armario, una barra de pan atravesando el frigorífico, un racimo de plátanos en mi butaca y cigarrillos a guisa de leños en la chimenea. La experiencia muestra que cuanto más insólitas y estrafalarias sean las asociaciones visualizadas tanto mejor es la memorización.

3.2.2. *Método de las palabras clave*

Asociar las palabras de una lista que hay que aprender con una lista de palabras clave numeradas que conozco de memoria. Para que la conexión entre la palabra clave y el lugar que ocupa el número sea permanente, se relacionan las palabras clave con los números.

Ejemplo: 1 - Vino.
2 - Fuego.
3 - Cascanueces.
4 - Pastor.
Etc.

Después asocio la lista (leche, pan, plátanos, cigarrillos) con repre-

[1] Según un documento elaborado por nuestro colega del FACEM Management, Jean-François Begouen-Demeaux.

sentaciones chocantes: echo leche en mi vaso de vino, arrojo pan al fuego, machaco plátanos con el cascanueces, soy el cordero de un pastor que fuma... Al recordar de nuevo las imágenes, además de la lista, tengo también el orden que las palabras ocupan en la lista.

3.2.3. *Método de la elaboración progresiva*

Asocio una lista con una imagen mental progresivamente elaborada; sea la lista que nos ocupa:

— un lechón;
— un lechón con panes a manera de zapatos;
— un lechón con panes a manera de zapatos y de plátanos en las orejas;
— etcétera.

Cuando recuerde a mi lechón, iré recordando progresivamente todos los elementos que intentaba retener.

3.2.4. *Método de los números codificados*

Empiezo asignando una consonante a cada número de 0 a 9. Una vez que tengamos aprendido el código, se remplaza el número por la letra que le ha sido asignada. Así, el número 7489 se convierte en cuatro consonantes (por ejemplo PLBR) y estas letras se transforman en palabra añadiéndole vocales. Así 7489 = PLBR = palabra. Así, «la máquina que he comprado no tiene más que una palabra», es decir, que produce 7489 unidades por minuto...

3.2.5. *Método de las iniciales*

Ejemplo: los tratados de Luis XIV: Westfalia, Pirineos, Aquisgrán, Nimega, Riswig y Utrecht dan W.PANRU (nunca lo he olvidado desde que tenía diez años).

3.2.6. *Conclusión*

Cada uno puede inventarse sus propios medios mnemotécnicos en función del tipo de contenido que se quiera retener. No hay que olvidar que un buen procedimiento mnemotécnico no debe exigir demasiados esfuerzos ni demasiado tiempo para memorizarlo o recordarlo.

Capítulo 7

LA REFLEXIÓN Y LA COMPRENSIÓN

Con la red documental que hemos tejido alrededor de nosotros y de nuestros estudios nos hemos dotado de herramientas de tratamiento y almacenaje de conocimientos, pero nos queda lo más importante: *«comprender el pensamiento de los demás»*.

Y como la situación misma de perfeccionamiento o de búsqueda impulsa hacia realidades *a priori* desconocidas, nos vemos enfrentados a tres modos de reflexión:

— abordar en primer lugar ese pensamiento ajeno (comprensión de los términos, encuadres esquemáticos);
— identificar lo que forma el «núcleo» de ese pensamiento (las ideas principales);
— descubrir, finalmente, su funcionamiento (la estructura, el movimiento).

Vamos a abordar, pues, sucesivamente los cuatro estudios siguientes que corresponden a esta progresión del trabajo de comprensión:

1. El sentido de las palabras.
2. El «entrenamiento mental»: ejemplo de método de análisis.
3. La búsqueda de lo esencial.
4. La estructura del pensamiento y su materialización por medio del «árbol de representación y explicación» (A.R.E.).

1. El sentido de las palabras

La primera preocupación que tenemos, en general, cuando estamos ante un texto o escuchamos una lección, es saber si seremos capaces de comprender los términos.

Las palabras son, en efecto, las unidades de sentido más pequeñas de la frase; a cada una de ellas va ligada una o varias ideas. Por ello es necesario captar su sentido si queremos percibir en su integridad el mensaje, escrito u oral, que se nos dirige.

Pero, ¿qué hacer cuando en una conferencia o en una lectura se nos escapa el sentido de una palabra especialmente importante?

1.1. *Utilizar el contexto*

Así, en el texto siguiente, procure identificar la palabra que falta:

«Es normal que el xxx de los ricos represente un porcentaje muy considerable de sus rentas. Asimismo, cuando las rentas aumentan, la parte dedicada al xxx se incrementa más rápidamente que la destinada al consumo. Este xxx puede bien atesorarse, bien depositarse a la vista en una institución financiera...

»En 1970 estas diversas formas de xxx representaban el 16,6 % de la renta disponible de las familias...

»Cuando las familias cobran una renta, bien la pueden gastar, bien xxx...»[1]

Una palabra no adquiere todo su sentido si no es por la relación que guarda con las demás, por la forma en que está integrada en una frase, en un párrafo o en una exposición.

Además, las relaciones lógicas (analogías, antagonismos, origen, consecuencias, etc.) la relacionan a otras palabras cuyo sentido se conoce.

Nuestra memoria, finalmente, no ha grabado probablemente esa palabra, sola, en lo absoluto, como en un diccionario: la ha integrado más bien en el seno de períodos de frases, de grupos de palabras, de elementos de razonamiento.

Si se nos escapa, si no comprendemos, el sentido de una palabra, antes que recurrir sistemáticamente al diccionario y «partir» así nuestro esfuerzo de comprensión general, pensemos en las recomendaciones siguientes:

1. Ver, en primer lugar, si la memoria puede ser de ayuda:

— bien de forma directa, pasando revista sistemáticamente a nuestros conocimientos (la lección, por ejemplo);
— bien por medio de asociaciones: la palabra tiene «aire conocido» y con él se relaciona espontáneamente un sentido. Confiar en

[1] Extracto de J.M. Albertini: *Les rouages de l'économie nationale*.

testas «inspiraciones», pues no son forzosamente el fruto de la casualidad y se revelan a veces pertinentes. Conviene simplemente comprobarlo cuanto antes.

2. Si nos encontramos con un término desconocido, evitemos detenernos («todo se ha perdido, ya no comprendo nada»), redoblemos solamente la atención, no tomemos más que el tiempo necesario para anotar bien la palabra y continuemos la lectura: el sentido del vocabulario no comprendido se aclarará más tarde si lo tenemos anotado en una hoja.

3. Antes de seguir adelante, comprobemos, no obstante, si queda definida por la frase siguiente, por una aposición, un paréntesis, un asterisco o una llamada.

4. Si no es así, intentemos darle distintos sentidos posibles.

5. Al hilo de nuestra lectura, cada vez que encontremos esta palabra:

— preguntémonos si la comprendemos mejor en ese nuevo contexto;
— si le podemos dar sentidos nuevos;
— confrontémoslos a los precedentes comparándolos o contraponiéndolos;
— clasifiquemos mentalmente los sentidos más probables.

De esta manera, a base del juego de las concordancias y eliminaciones sucesivas, esta palabra tomará una significación global que, si no es del todo exacta, evitará cometer contrasentidos demasiado graves y permitirá continuar rápidamente la lectura.

Sin embargo, si subsiste una duda importante, hay que comprobar cuanto antes el sentido atribuido a la palabra.

1.2. *Algunas fuentes de identificación del sentido de las palabras*

a) La estructura de las palabras:

Sin ser especialista en lenguas antiguas y en etimología, se puede analizar el sentido de las palabras a partir de:

— los prefijos (lo que precede a la palabra, ejemplo: *ante*cámara);
— las raíces (la idea general de la palabra, ejemplo: los a*provisiona*mientos);
— los sufijos (lo que sigue a la raíz, ejemplo: demó*crata*).

Podemos remitirnos siempre a las listas de prefijos y sufijos usuales (anexos de manuales de sintaxis o de ciertos diccionarios).

b) Las obras especializadas:

Aconsejamos tener a disposición fuentes de información rápidas y seguras; consultar en particular:

— los diccionarios, tanto generales como especializados (léxicos de términos sobre economía, por ejemplo);
— los glosarios alfabéticos situados al final de algunas obras;
— las enciclopedias (artículos más largos, análisis más profundos).

c) Los repertorios personales:

Si llega el caso, hacer una lista de espera con las palabras que hay que comprobar, y consultar con regularidad las obras anteriormente aludidas, en las bibliotecas (públicas o de empresa).

Después, establecer progresivamente el repertorio personal en forma de fichas de vocabulario: es un medio excelente para fijar lo adquirido en una lectura y memorizar bien el sentido de los términos más importantes.

2. El «entrenamiento mental»: ejemplo de método de análisis

2.1. *¿Qué es un análisis?*

Analizar un texto consiste, en el sentido etimológico de la palabra, en «desatar» los elementos para identificarlos, seleccionarlos y clasificarlos. Estos elementos son de tres órdenes:

— puramente sintácticos (verbos, nombres, proposiciones, frases, etc.);
— estilísticos (matices, anotaciones, procedimientos);
— semánticos (significado de las palabras, ideas principales, etc.).

El análisis consiste, pues, en proyectar sobre estos distintos elementos una serie de *operaciones mentales,* las cuales permiten descomponerlos y comprenderlos.

2.2. *El «entrenamiento mental»*

El entrenamiento mental[1] es en sus orígenes un método pedagógico de desarrollo para adultos, destinado especialmente a los que tienen

[1] Véase una presentación más detallada en P. Lemaitre: *Des méthodes pour trouver des solutions.* Chotard, 1985.

un nivel bajo de escolarización. Su interés metodológico radica en el hecho de que constituye una fase de redescubrimiento de los medios de percepción intelectuales (escuchar, ver, leer). Permite aprender a comprender el sentido de lo que sucede en su entorno, en la sociedad, y que no es *a priori* inteligible.

A este respecto, algunos aspectos del entrenamiento mental nos parecen particularmente adaptados al entrenamiento en el análisis; estamos pensando especialmente en las dos fases llamadas «de representación» y «de relación».

Estos dos tipos de operaciones mentales consisten en movilizar y canalizar nuestra atención frente a una realidad analizable a partir de la autointerrogación dirigida siguiente:

2.2.1. *Operaciones mentales de representación*

De un modo general, ¿de qué se trata?

Enumerar:

— ¿de qué se compone?;
— ¿cuáles son los rasgos principales de esta situación?;
— ¿no se ha olvidado nada?, ¿existe alguna laguna?

Describir:

— representar de forma precisa aquello de lo que se trata;
— ¿cómo se presenta?;
— poner un ejemplo ilustrativo.

Comparar:

— ¿a qué se parece?;
— ¿qué es lo que recuerda?;
— ¿se parece a esto o a aquello otro?

Distinguir:

— ¿con qué no hay que confundirlo?;
— ¿cuáles son las diferencias entre esto y aquello?;
— precisar los rasgos distintivos.

Clasificar:

— ordenar lo que se ha dicho;
— clasificar los hechos de distintos tipos;
— ¿cuáles son los más importantes?

Definir:

— ¿qué es?;

- ¿de qué sirve? (definición por el uso);
- caracterizar aquello de lo que se trata. ¿Por qué rasgos pintorescos? (definición literaria). ¿Por qué rasgos significativos?;
- etcétera.

2.2.2. *Operaciones mentales de problematización*

A este respecto diremos algunas palabras en relación con la búsqueda de ideas (capítulo 10).

2.2.3. *Operaciones mentales de relación*

Se trata de plantearse las preguntas siguientes:

a) Interrogantes generales: ¿por qué?, ¿cómo?, o ¿cómo se hace?

b) Causas , consecuencias:

- ¿de dónde proviene?;
- ¿a qué se debe?;
- ¿cuáles son las causas reales?;
- ¿cómo se explica?;
- ¿se trata de razones verdaderas, de pretextos, de mitos?;
- ¿a dónde conduce?;
- ¿qué es lo que implica?;
- ¿qué efectos se pueden prever?;
- ¿en qué acabará?

c) Leyes, teorías:

- ¿estas causas actúan siempre?;
- ¿se puede decir que se trata de una ley?;
- sistematizando, ¿a qué teoría se llegaría?;
- ¿es la única teoría concebible?; ¿con qué otra teoría se podrían explicar también todos estos hechos?

Observaciones: Se puede ver que estas preguntas, orientadas hacia el análisis de una situación, pueden adaptarse fácilmente al estudio del texto. Permiten sobre todo:

- evitar el olvido de ciertas características de un fenómeno, los elementos de una enumeración...;
- movilizar toda nuestra atención focalizándola sobre puntos precisos;
- enriquecer un texto dado con todos nuestros conocimientos anteriores;
- evitar las confusiones, las ilaciones abusivas;
- comprender la relación entre las ideas (lógicas, dialécticas) eva-

luándolas (ponderación de los argumentos, validez de las explicaciones, argumentos posibles, etc.);
— partir de las ideas particulares a los contextos y a sus autores para obtener sistemas de conocimientos «comunes» para utilizar en otras circunstancias. (Se desarrollará esta idea más adelante, cf. A.R.E.)

3. La búsqueda de lo esencial

Comprender no es, por supuesto, interesarse por todo. Ahora bien, a menudo, nos aferramos demasiado a los detalles y corremos el peligro de vernos desbordados, inundados, desorientados.

3.1. *Saber ponerse límites*

Es, efectivamente, primordial discernir lo que es realmente útil, tal como lo sugiere Jean Guitton en el texto siguiente[1]:

«Estaba en compañía de un amigo que iba a presidir una de las reuniones del consejo de administración. Deseando informarme de lo que es operativo, le pregunté cómo hacía él. «¿Sabe usted lo que llevo en mi cartera? Nada. Mis colegas se pierden en el mundo de las estadísticas, evaluaciones, disputas. Yo les escucho atento sólo a una cosa: las diferencias de escala. Sea un número de tres cifras: supongamos el 239. Muchos van a discutir si no será más bien el 238 ó 240. En cuanto a mí, elijo el número 2: me indica el orden de magnitud, que es lo único que importa. Este ejemplo es un poco basto, pero usted puede ver que lo dice todo...

»La existencia debe pensarse... guardando siempre el sentido de los órdenes engarzados unos sobre otros y de los sacrificios obligatorios. No se puede saber todo, y hacer todo, y decir todo. La existencia exige abandonos difíciles... Y cuanto más se avanza en la vida, más preciso se hace elegir...

»La dificultad está en saber qué es lo que jamás hay que sacrificar. Tú no podrás establecer nunca tu escala si no decides en primer término cuál es el valor que nunca aceptarás subordinar.»

Hablando sobre lo esencial y lo accesorio, el cardenal Salliège escribía:

[1] Jean Guitton: *El trabajo intelectual.* Rialp, 2.ª ed., 1981.

«Las estructuras históricas no son intangibles.
Existe la moda y existe la vestimenta.
La moda cambia, la vestimenta permanece...
El envejecimiento empieza cuando lo accesorio prevalece sobre lo esencial.»

Para detectar, localizar, poner al descubierto, aprender y destacar las ideas de fondo, directrices, maestras, esenciales o centrales, hay que discernir bien:

—lo indispensable;
—lo principal;
—lo importante;
—lo secundario;
—lo accesorio;
—lo inútil.

La dificultad está en que esto no siempre aparece en la primera impresión. A menudo hay que efectuar todo un «análisis de contenido» del discurso: subrayar las grandes líneas, dividirlas en partes, seleccionar los puntos importantes o conceptos clave... Este ejercicio de reducción (contraer, condensar, resumir) nos parece a veces muy complejo. Por otro lado, sirve de examen de acceso a distintas grandes escuelas.

3.2. *Pero, ¿qué es lo esencial?*

Todo depende del propósito que persigamos y del punto de vista en el que nos coloquemos. Tres perspectivas, al menos, son posibles[1].

Lo importante para el autor son las ideas que él quiere poner de relieve. Éstas se traslucen las más de las veces en la forma de la exposición. Lo importante se localiza gracias:

—a la construcción del texto:
- título,
- introducción,
- partes del desarrollo y articulaciones del plan,
- conclusión;

—y a su insistencia:
- afirmaciones perentorias,
- repeticiones,
- énfasis del lenguaje,

[1] Las precisiones que siguen recogen en parte ciertos análisis ya propuestos en el capítulo sobre la toma de notas.

- ilustraciones contundentes,
- etcétera.

Lo importante para el oyente o el lector[1] depende de lo que a él le interese en particular. Lo cual puede corresponderse con:

— lo que él no conoce y que le puede enseñar algo nuevo;
— lo que responde a sus preocupaciones personales o le atrae;
— lo que afirma o invalida sus impresiones previas, le agrada o le disgusta;
— lo que le puede ser de utilidad y responde a sus objetivos (de estudio).

Lo importante para la coherencia del análisis de la cuestión[1] (y, por lo tanto, para el conocimiento científico del tema) son los puntos centrales por los que pasa la demostración, es decir:

— los puntos de partida (axiomas);
— los puntos de llegada (conclusiones);
— los niveles de análisis;
— (y, sobre todo) *los nudos del razonamiento* (ideas en torno a las cuales se articula).

Para identificarlos se ha de centrar la atención sobre las relaciones entre los fenómenos de los que habla el autor y destacarlos. Lo esencial es, en cualquier caso, no destacar:

— ni todo (no se trata aprender, retener y saber todo);
— ni todo lo que se comprende inmediatamente.

3.3. *¿Resumen o síntesis?*

Entrenarse en la contracción del texto es un ejercicio sumamente provechoso; además, es preciso distinguir dos niveles:

1. *El resumen:* se trata simplemente de hacer más breve el texto, de contraerlo, condensarlo o abreviarlo. No es un plan en la medida en que debe estar correctamente redactado, construido y claro. El resumen ha de resaltar lo esencial, sin ser ni un análisis ni un comentario. Ha de dar una visión de conjunto del contenido y subrayar la progresión de los puntos principales. Respeta la línea del discurso inicial. No puede recoger todas las ideas expuestas, pero tampoco debiera li-

---

[1] Estos tres tipos de importancia pueden valorar bien elementos distintos, bien los mismos. En un texto interesante y bien dirigido que trate de un tema que se estudia, incluso los tres pueden corresponderse.

mitarse a un «salteo» abstracto (no conservando más que los conceptos, sin explicaciones).

2. *La síntesis:* es un cambio de nivel y una *reconstrucción.* Persigue lógicamente el resumen y responde no ya a la pregunta «qué es lo que el autor dice», sino «qué es lo que ha querido decir». La síntesis *aisla la tesis central subyacente y la intención del texto.* No obstante, no se confunde con la interpretación, en la medida en que debe reflejar el pensamiento del autor y no el del lector.

3.4. *Ejercicio de detección de lo esencial*

Para cada uno de los diez breves extractos sobre la demografía que se ofrecen a continuación:

- *dar un título general* y, si es preciso, subtítulos a los diferentes párrafos;
- *localizar la idea dominante* y resumirla por escrito en una o dos frases simples;
- intentar luego redactar *una síntesis personal de los distintos puntos de vista* o argumentos expresados por los autores citados.

Texto 1:

«Las conclusiones... nos llevan a levantar un acta de graves consecuencias. Pase lo que pase, de aquí al 2050, por ejemplo, van a nacer miles de millones de niños que estarán mal alimentados, que sufrirán un grave déficit de proteínas y que, por consiguiente, serán fisiológica y psicológicamente deficientes de forma irreversible. De este modo, dejamos que se prepare una humanidad con una deficiencia cualitativa progresiva. Ésta será la primera vez que el hombre, en su larga y difícil progresión desde hace milenios, verá decrecer su calidad.

»Ha llegado el momento de reflexionar sobre esto.»[1]

Texto 2:

«Se trata sin duda del hecho nuevo más importante: al entrar la procreación en el campo de los actos conscientes, deliberados, el patrimonio genético colectivo entra en el campo de los objetos sometidos a nuestra voluntad. Por el hecho mismo de la planificación de los nacimientos, la humanidad se hace cargo, lo quiera o no, de su patrimonio

[1] M. Guernier: «Les nouveaux travaux du Club de Rome», *2000,* núm. 28, pág. 43.

genético; pero los progresos del conocimiento están lejos de ser equivalentes a los progresos técnicos; en este campo (y no es el único) somos capaces de actuar, pero incapaces de definir lo que es deseable.»[1]

Texto 3:

«Bernard Rapp: ¿Piensa usted que el fin de los países ricos está próximo?

»Alfred Sauvy: La situación de los *países ricos que únicamente se preocupan por su bienestar a corto plazo* es mucho menos buena de lo que ellos mismos creen. Y, sin ser simplista, creo que *los países con una demografía exuberante,* que corren el peligro de conocer el hambre, tienen muchas más posibilidades de sobrevivir que los que han dejado de procrear. Pueden conocer hambres mortíferas, pero sobrevivirán, como lo han venido haciendo durante siglos. En cambio, *los países llamados desarrollados que conocen un descenso de natalidad importante están seguros de desaparecer* un día u otro si el movimiento persiste.»[2]

Texto 4:

«Según la tabla de Euler, si nos basamos en una mortalidad de uno sobre treinta y seis y si los nacimientos y muertes están en una relación de tres a uno, la cifra de la población se doblará en doce años y 4/5. Podemos estar seguros de que la población, cuando no ha sido (interceptada) frenada por ningún obstáculo, se dobla cada veinticinco años y, de este modo, aumenta de período en período conforme a una progresión geométrica...

»Comparemos ahora el crecimiento de la población con el de los alimentos. Cada período de veinticinco años añade a la producción anual de Gran Bretaña una cantidad igual a su producción actual. Apliquemos esta suposición a toda la tierra: de esta manera, al final de cada período de veinticinco años, una cantidad de alimentos igual a la que provee actualmente al hombre la superficie del globo vendrá a unirse a la que suministraba al comienzo del mismo período.

»Estamos, pues, en situación de afirmar, partiendo del estado actual de la tierra habitable, que los medios de subsistencia, en las circunstancias más favorables para la producción, no pueden aumentar nunca a un ritmo más rápido que el que resulta de una progresión aritmética...

[1] A. Jacquard: «L'humanité va-t-elle prendre en charge son patrimoine génétique?», *2000,* núm. 28, pág. 46.

[2] A. Sauvy: «Entretien avec B. Rapp», *Les informations,* núm. 1.548.

»Para mantener el nivel de vida y para que la población existente siga encontrando alimentos en cantidad suficiente, es preciso que una ley superior ponga obstáculos a su extensión...»[1]

Texto 5:

«El enfoque derrotista de la tendencia neomaltusiana no es de ninguna utilidad, ya que no ofrece una solución constructiva a los problemas del desarrollo... Constituye a menudo una fachada detrás de la cual se ocultan motivaciones políticas a menudo inconfesables, frecuentemente conservadoras y a veces incluso con un cierto tinte de racismo. Así, el pasaje siguiente del libro de Paul Ehrlich «la bomba demográfica» (en inglés, «Population Bomb») describe cómo el «problema demográfico» se le reveló a él tras una noche espantosamente calurosa en Delhi, en la India: "Avanzábamos extremadamente lentos en taxi a través de la ciudad y terminamos por entrar en una zona de tugurios... Las calles aparecían cubiertas de gente... Al tiempo que avanzábamos lentamente a través de este tropel, tocando la bocina, el polvo, el ruido, el calor y los fuegos de las cocinas daban a la escena un aspecto infernal..."

»Cuando Ehrlich describe el barrio de Delhi que él visitó, no describe una situación objetiva, sino que proyecta simplemente sus miedos de occidental.

»El miedo no permite extraer las soluciones creadoras, audaces y generosas que son las únicas que permitirán poner fin a los problemas del desarrollo.»[2]

Texto 6:

«...Lo que hay que determinar en primer lugar es el volumen numérico de la población, de cuántas personas es necesario que se componga. Después de lo cual, es lógico que hay que ponerse de acuerdo sobre la distribución de los ciudadanos y sobre el número de secciones conforme a las cuales deben ser divididos, así como sobre el número de individuos en cada sección. Sobre esto hay que basarse para hacer una repartición tan igual como posible de la tierra y de los lugares de residencia. Desde ese momento, el volumen numérico conveniente sólo podrá elegirse correctamente teniendo presente la superficie del territorio.»[3]

---

[1] Malthus: *Ensayo sobre el principio de la población.*

[2] P. Pradervand: «La peur démographique», *2000*, núm. 28.

[3] Platón: *Las leyes.*

Texto 7:

...«La abundancia de las riquezas contribuye más que la abundancia de los hombres al crecimiento de las riquezas; pero, por otro lado, el crecimiento de las riquezas aumenta el número de los hombres en todas las profesiones lucrativas...

»Es, pues, por el progreso de las riquezas como una nación puede llegar a mayores progresos de riquezas, de población y de poder; sería, pues, en vano que tendiera a multiplicar los hombres sin pararse antes en multiplicar las riquezas.»[1]

Texto 8:

«En resumen, los países occidentales conocen desde hace quince años un descenso de su fecundidad. Este descenso responde a un alza sostenida. Pero, en los dos casos, los movimientos anuales han exagerado las tendencias profundas: la descendencia real de las mujeres sólo se había incrementado moderadamente y el descenso es hoy día más lento que el que indican los índices anuales. Los cambios en la composición de las familias son, en cambio, muy importantes: han retrocedido las familias sin hijos y las familias numerosas son cada vez menos frecuentes.

»Esta disminución del tamaño de las familias parece deberse, por un lado, a una reducción del número de hijos realmente deseados y, por otro, a una mejor capacidad para evitar los nacimientos no deseados gracias al progreso de los métodos contraceptivos.»[2]

Texto 9:

«Se ha planteado muchas veces la cuestión de saber si se puede esperar alcanzar un crecimiento cero a partir del año 2000... A esto se puede responder que una eventualidad semejante es muy improbable, puede ser que imposible, a menos que se produzcan cambios imprevistos en las relaciones económicas, políticas y sociales del mundo o que asistamos a una evolución imprevista en los campos de la educación y de la sanidad o que se produzcan tasas extraordinarias de mortalidad. Para alcanzar un crecimiento demográfico igual a cero en el 2000, la tasa de fecundidad mundial debería descender por debajo de la tasa llamada de "compensación" (dos hijos) para llegar al 1,1 en el año 2000.

---

[1] F. Quesnay (1757), en *François Quesnay et la physiocratie*, edición del INED, 1958.

[2] P. Festy: «La chute de la fécondité dans les pays occidentaux», *2000*, núm. 28, pág. 16.

»Aun cuando no cambien las tasas de fecundidad, los países desarrollados no harían más que doblar su población de aquí al 2050, mientras que una disminución brutal de la fecundidad sería necesaria si no se quiere que su población sea más del doble de la actual. Aunque los países en vías de desarrollo pudieran alcanzar una tasa neta de reproducción del 1 para el año 2000, aumentarían 2,5 veces hasta el 2050. Con un descenso moderado, pero, con todo, serio, se la fecundidad, que acarrearía una tasa de reproducción neta del 1 en el 2050, la población de los países en vías de desarrollo sería 4,5 veces mayor en número que la actual.»[1]

Texto 10:

«El ritmo de crecimiento, los plazos entre las causas y los efectos y la irreversibilidad de varios tipos de daños, todo esto aumenta el peligro para la humanidad de sobrepasar la capacidad de absorción, que es la del entorno biológico. Nuestros conocimientos no son en la actualidad suficientes para definir de forma muy precisa esta capacidad de absorción, como tampoco se puede decir cuáles serían las consecuencias de una saturación de este orden. Entre las hipótesis posibles: desastres agrícolas a gran escala, disminución espectacular de la pesca, epidemias que tengan por origen la degradación del medio ambiente...

»Hay que subrayar más bien que existe realmente una posibilidad de daños irreversibles y que se hace necesario hallar medidas para evitar o para reducir al mínimo este desastre. Entre estas medidas: ralentizar el crecimiento demográfico mundial hasta el punto cero lo más rápidamente posible. Esta es una condición necesaria, pero no suficiente, para llegar a una forma de sociedad próspera y que sea respetuosa con el medio ambiente. También será necesario definir y hacer funcionar programas destinados a:

»— reducir las tensiones políticas y hacer imposibles las guerras nucleares;
»— desviar los raudales de recursos y de energía despilfarrados en los países ricos hacia los países pobres;
»— encontrar nuevas fuentes de energía y reducir el despilfarro actual de materias primas y de energía en nuestras sociedades.»[2]

---

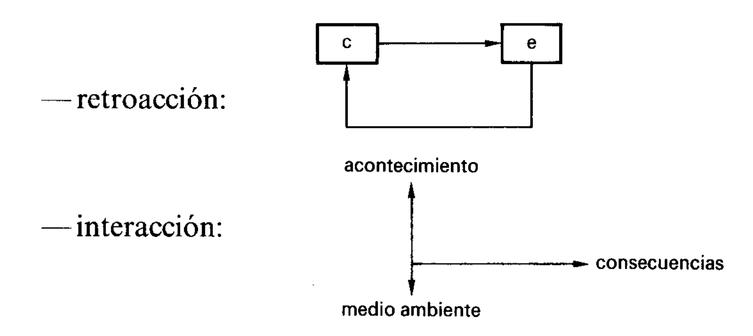
[1] J. Frejka: «Une population stationnaire», *2000*, núm. 28, pág. 48.
[2] P.R. Eherlich: «Population contre environnement», *2000*, núm. 28, pág. 24.

4. La estructura del pensamiento y su materialización por medio del «árbol de representación y explicación» (A.R.E.)

Ya hemos visto anteriormente[1] que los conceptos en sí mismos no son importantes, sino las relaciones entre ellos. Los estudios científicos recientes (cibernética, psicología de la forma, estructuralismo, teoría de los modelos, análisis de los sistemas, etc.) han confirmado que son las dependencias dinámicas entre los fenómenos y su forma de conjunto lo que permite comprender la realidad[2].

Ahora bien, no estamos acostumbrados a centrarnos en las relaciones. Nuestro pensamiento es más bien conceptual (¿de qué se trata?), categorial (enumerar y clasificar) y jerarquizante (el orden de importancia)...

Preferimos las relaciones binarias (relaciones lineales *causa → efecto*) y no percibimos fácilmente las conexiones más complejas:



Tenemos además tendencia a confundir el plan lineal del discurso escrito o de la exposición didáctica:

1 □ □ □ □ □ □ □
1.1. □ □ □ □ □ □
1.2. □ □ □ □ □ □
2 □ □ □ □ □ □ □
2.1. □ □ □ □ □ □
2.2. □ □ □ □ □ □ etc.

con la construcción del razonamiento.

---

[1] Especialmente en el capítulo 4, dedicado a la toma de notas.

[2] Para un estudio más completo y detallado de las formas de razonar, ver P. Lemaitre: *Méthodologie du problème-solving. La conduite des études.* Chotard, 1982.

Muchos son los informes y ejercicios que atestiguan la realidad de estas lagunas. Algunos se limitan a compilaciones de documentos, alusiones, y citas... sin la menor coordinación entre sus aportaciones. Otros no son más que un colaje de juicios *a priori,* de reacciones afectivas, de interpretaciones apresuradas y de resúmenes dudosos sin la más pequeña perspectiva ni la menor objetividad.

Es necesario que todos los responsables se acostumbren a dirigir el discurrir de su pensamiento, sus procesos intelectuales, el eslabonamiento de sus razonamientos. Las ideas se integran en redes interdependientes. Ellos deben ser capaces de desmontar su mecanismo. Proponemos a continuación que se sirvan para ello de métodos gráficos que permitan una esquematización conforme a la lógica del pensamiento.

4.1. *Utilidades de la representación visual de las relaciones lógicas (A.R.E.)*

Éstas son múltiples, como indica el esquema de la figura 7.1.

4.2. *Dificultades, límites y precauciones necesarias*

Toda transcripción gráfica reduce lo que ella representa y pone de relieve ciertos aspectos. Así, no es raro que se pierda el sentido de la intervención del autor, sus acentos pasionales, nuestras propias reacciones emocionales...

Es difícil insertar en un solo esquema digresiones, elementos relacionados indirectamente con la cuestión central. Hay que tener cuidado de no dejarse encerrar en desarrollos incidentales, bien dejándolos de lado, bien creando pequeñas representaciones anexas.

La elaboración de un esquema provoca el peligro de partir de un *a priori* o de caer en lo lineal (privilegiar la relación «una causa detrás de cada efecto y recíprocamente»).

Se trata, pues, de encontrar un punto de partida y de buscarse puntos de referencia. Gráficamente, si se pone el resultado en el centro se puede tener tendencia a dirigirse hacia muchos puntos diferentes, pero a contentarse con recordar «causas» inmediatas. Si, por el contrario, se pone el punto central en un lugar lateral (a la derecha), se ascenderá a menudo con más facilidad hacia las causas a varios niveles.

Pueden existir varias figuraciones posibles para un mismo texto: no hay por qué extrañarse; esto se ha de considerar más bien como una fuente de enriquecimientos.

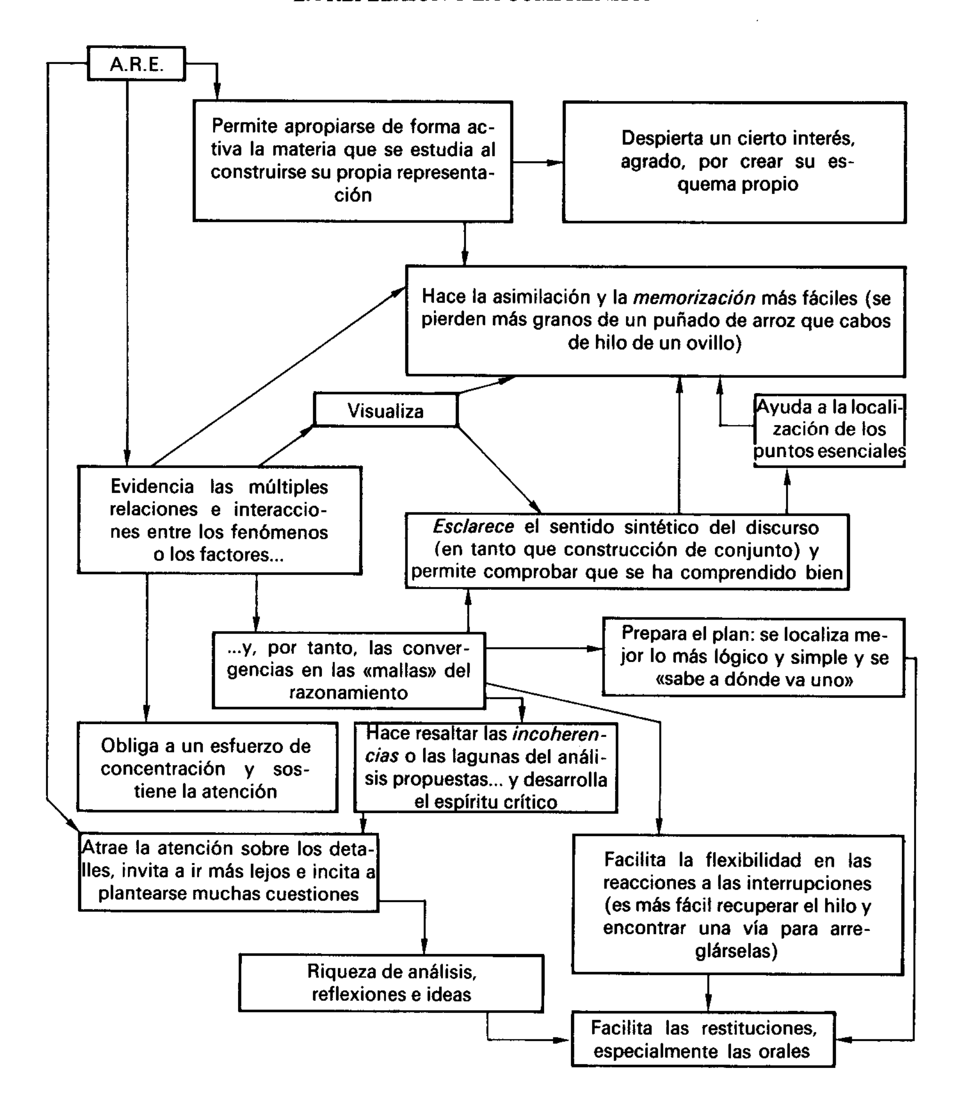


Figura 7.1. Ventajas ofrecidas por el A.R.E.

La construcción del A.R.E. es a veces compleja, especialmente si hay que reproducir una demostración poco explícita o poner en orden un texto deshilvanado.

Sin embargo, la construcción de una visualización no dispensa:

— ni de definir y delimitar cuidadosamente aquello de lo que se habla (el tema) lo más rápidamente posible: al contrario, esto es necesario para encuadrar el A.R.E.;

— ni de elegir un plan de presentación (estrategia de exploración del gráfico);
— ni de observar cuidadosamente las expectativas del auditorio, utilizando sobre todo las posibles interrupciones para reorientar la exposición.

Por todas estas razones, se impone la adquisición de una cierta soltura en la manipulación de representaciones gráficas. Ésta no podrá ser más que el fruto de un entrenamiento tenaz.

Existen, además, numerosas ocasiones, en la vida práctica personal (preparación de una decisión de compra importante) o profesional, para inventarse un esquema explicativo de una situación o de una serie de eventualidades. Nosotros le aconsejamos que empiece por intentar reproducir gráficamente análisis escritos (cf. ejemplos a continuación), después, muy de prisa, por acostumbrarse a construir sus propias visualizaciones de los problemas más diversos, comenzando por cuestiones simples.

4.3. *Un ejemplo tipo*

Lea el texto siguiente y esfuércese en reproducir la lógica de forma esquemática:

¿Dotados o no?

«Recientemente, trabajos relevantes han demostrado la importancia no solamente de la educación, sino también de la alimentación en la primera infancia. Se ha visto de pronto que un gran número de pueblos primitivos considerados como inferiores mentalmente, a veces porque el éxito escolar entre ellos era más bajo, debían su retraso únicamente a factores de nutrición. En las primeras semanas que siguen al nacimiento, la alimentación tiene una acción considerable sobre el desarrollo del cerebro y hoy día sabemos que las desigualdades que se atribuían a la raza, es decir, a la constitución genética, se deben únicamente a diferencias de alimentación. Se decía: estos niños, por más jóvenes que empezamos con ellos, en clase tienen resultados menos buenos. En efecto, pero es que habían estado mal alimentados durante toda su primera infancia, y casi siempre se trataba de una carencia de proteínas...

»Por otra parte, cuando un profesor cree que un alumno es destacado, frecuentemente le hace destacado. Se han hecho a este respecto experiencias muy curiosas: cuando un profesor estima que un alumno va a triunfar, le trata de una cierta manera que le lleva a triunfar...

»Cuando más avanzo, más creo en la acción del medio, al que yo había ciertamente subestimado un poco en mi juventud privilegiando los factores genéticos. Porque todo lo que se ha hecho en psicología, en psicoanálisis,

esas investigaciones de las que les hablaba a propósito de la influencia del profesor sobre el alumno, así como el papel de la nutrición, todo eso ha aumentado un poco la parte del medio con relación a la herencia. Está claro que no se trata de suprimir la herencia, que sigue ahí, sino que el papel del entorno es más importante de lo que creíamos hace veinte años... quizá incluso hace diez años...

»Para conseguir lo que se llama un gran hombre, hace falta un mínimo de herencia: el que es mongólico... naturalmente, no llegará nunca a ser un hombre de talento. Pero para el que ha recibido un equipo genético normal, yo creo entonces en la influencia del medio sobre todo, bien entendido que esta palabra comprende todo lo que sucede después de la concepción, todo tipo de acciones: la de las hormonas de la madre, la del medio materno, posiblemente incluso del psiquismo de la madre, no directamente, sino a través del organismo. Los psicoanalistas han visto cosas muy curiosas en este orden de ideas.

»Evidentemente, físicamente, estamos predeterminados: el color de los ojos está fijado desde el huevo. Pero, en lo que atañe a la psicología, yo creo cada vez más en la acción del medio: acción prenatal y posnatal inmediata. Las tres primeras semanas del niño son capitales. Por ejemplo, mientras que su cerebro se está formando, los estímulos visuales y auditivos juegan un papel considerable; según que un niño haya sido más o menos estimulado en su tierna infancia, será más o menos inteligente, tendrá la mente más o menos abierta. Creo que lo esencial, para todos los hombres, cualquiera que sea el color de su piel, es que sean criados en un medio favorable...

»Oigo decir a burgueses: «Los hijos de las clases modestas, a pesar de todo, salen adelante menos bien...» Es inevitable que salgan adelante menos bien, porque hay que ver a partir de qué criterios se dispensa la enseñanza: es la labia, la retórica. Oyen expresarse mal a sus padres, entonces experimentan dificultades para escribir una redacción, sobre todo tal como se les pide, es decir, un texto artificial, convencional. Pero yo no estoy tan seguro de que en ciencias tengan menos éxito.

»Todo lo que diferencia a los hombres, todo lo que crea una jerarquía entre ellos, me parece falso, en primer lugar, en tanto que científico, y me es odioso desde el punto de vista moral.»[1]

Esfuércese ahora en construir su propio gráfico; después, remítase al que se le ofrece a modo de ejemplo en el esquema de la figura 7.2.

4.4. *Otras formas de visualización*

Son previsibles o programables otras formas de visualización que permitan representar de forma sintética un tejido de relaciones.

[1] Jean Rostand: «Doués où pas», *Pour l'enfant vers l'homme,* revista de la A.P.E.E.P.

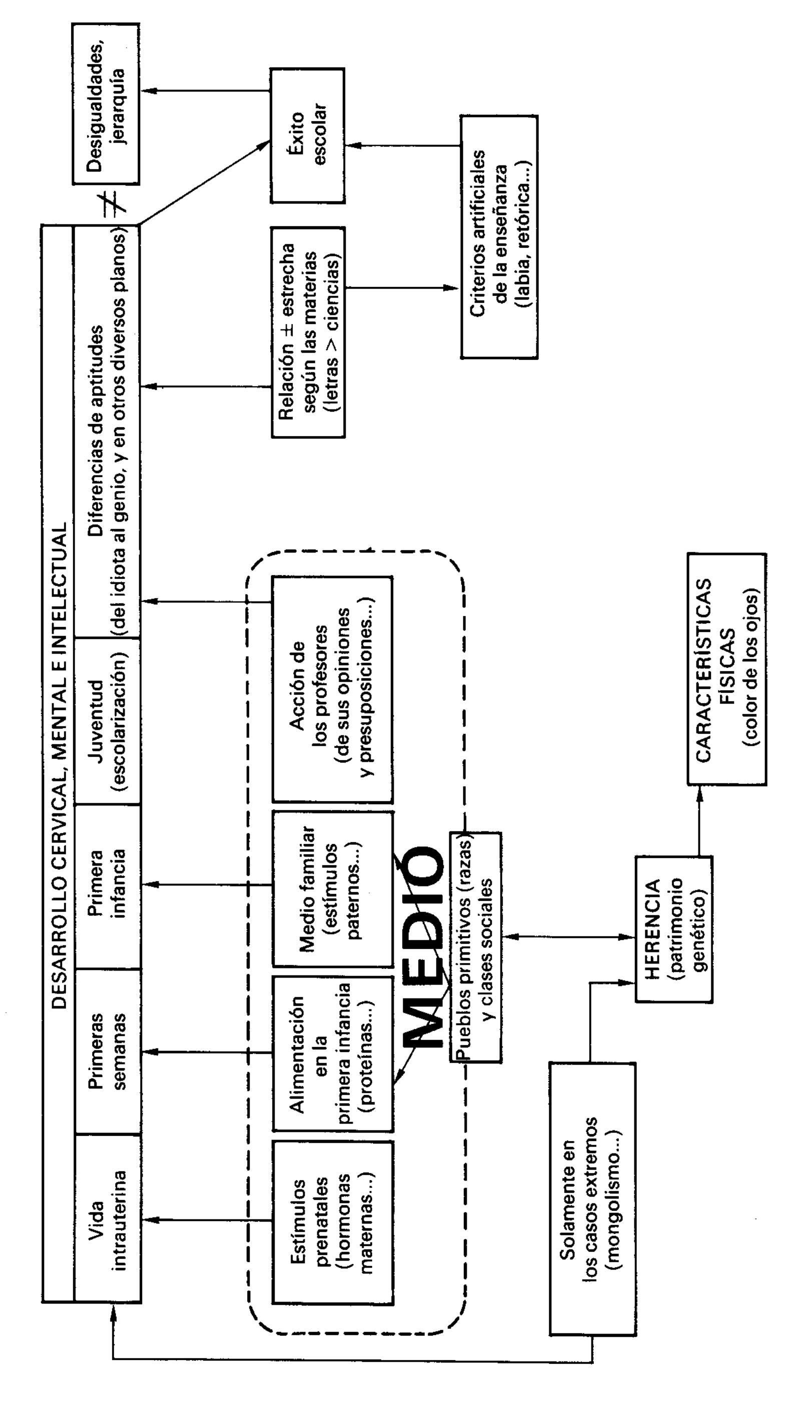


Figura 7.2. A.R.E. del texto «¿Dotados o no?»

	Países industrializados	Países en vías de desarrollo
Natalidad	→	↗
Mortalidad	→	↘
Población	→	↗ ↗

Figura 7.3. Evolución demográfica actual

Por ejemplo, cuadros del estilo de la figura 7.3. O bien curvas que traduzcan la evolución de variables cuantitativas; véase cómo se representan en la figura 7.4 los datos siguientes, referidos a las contrapartidas de la masa monetaria en miles de millones de francos:

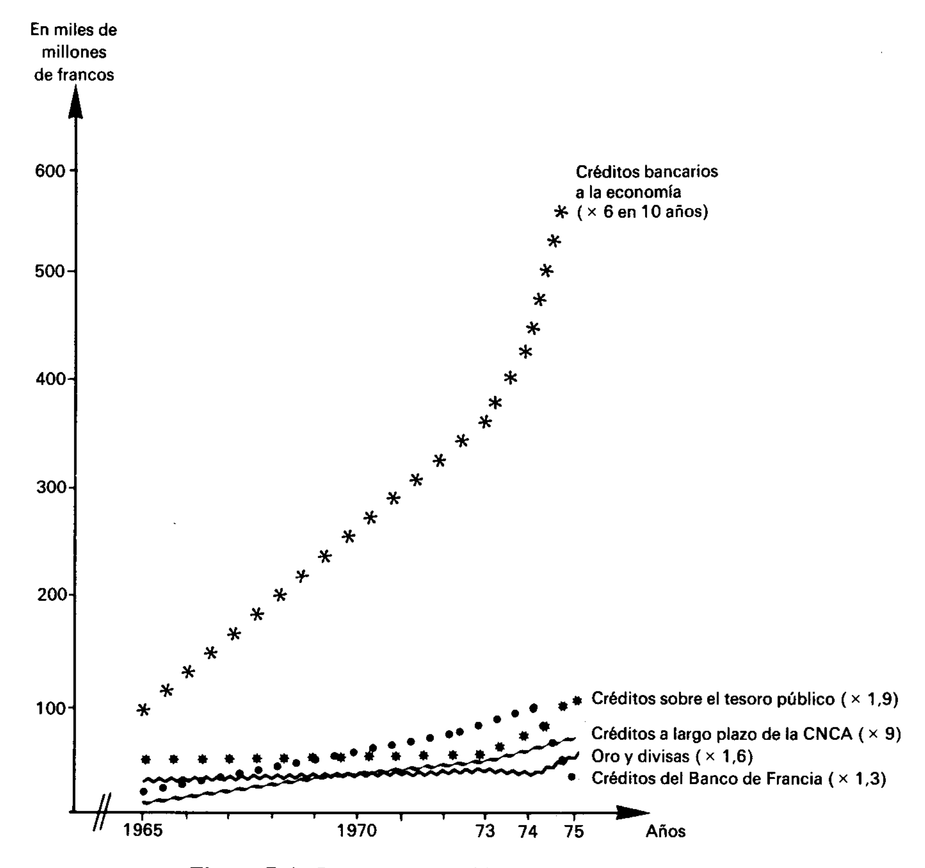


Figura 7.4. Las contrapartidas de la masa monetaria

	1965	1973	1974	1975
Oro, divisas	31	40	37	50
Créditos sobre el tesoro público	51	54	72	99
Créditos a la economía:				
— Banco de Francia	25	84	95	33
— Largo plazo CNCA	7	47	54	63
— Bancos	93	355	426	562
Total	207	580	684	807

4.5. *Superioridad del A.R.E.*

El A.R.E. sigue siendo la forma más práctica cuando se trata de representar un conjunto de causas y sus consecuencias. He aquí un ejemplo de texto que le sugerimos intente visualizar en la forma de A.R.E.

Una tecnología con rostro humano

»El mundo moderno ha sido moldeado por su metafísica, que ha marcado con su impronta su educación que, a su vez, ha producido su ciencia y su tecnología. También, sin remontarnos hasta la metafísica y la educación, podemos decir que el mundo moderno ha sido moldeado por la tecnología...

»Lo que ha sido moldeado por la técnica, y que continúa siéndolo de esta manera, parece en mal estado, y podría ser sensato examinar la tecnología en sí misma. Si esta tecnología da la impresión de ser cada vez más inhumana, probablemente haríamos bien en examinar si es posible obtener algo mejor: una tecnología con rostro humano.

»Curiosamente, la tecnología, siendo como es un producto del hombre, tiende a desarrollarse siguiendo sus propias leyes y principios, muy diferentes de los de la naturaleza humana o de la naturaleza viva en general. La naturaleza, por así decirlo, sabe siempre dónde y cuándo debe detenerse. Todavía más grande que el misterio del crecimiento (desarrollo) natural se revela ser el de la interrupción natural del crecimiento. Todas las cosas naturales conocen una medida en su tamaño, en su velocidad o en su violencia. Por esto, el sistema de la naturaleza, de la que el hombre forma parte, tiende a autoequilibrarse, a autorregularse y a autopurificarse. No sucede otro tanto con la tecnología o, posiblemente debiera decir yo, con el hombre, dominado por la tecnología y la especialización. La tecnología no reconoce ningún principio de autolimitación —por ejemplo, en cuanto al tamaño, la velocidad o la violencia—. No posee, pues, las virtudes de equilibrarse, regularse y purificarse a sí misma. Dentro del sistema sutil de la naturaleza, la tecnología, y, sobre todo, la supertecnología del mundo moderno interviene como un cuerpo extraño. Se observan actualmente muchos signos de rechazo.

»De forma completamente repentina, aunque esto no sea enteramente sorprendente, el mundo moderno, conformado por la tecnología moderna, se encuentra inmerso en tres crisis simultáneas. En primer lugar, la naturaleza humana se rebela contra las formas inhumanas de la tecnología, de la organización y de la política, formas que percibe como asfixiantes y debilitadoras. En segundo lugar, el entorno viviente, pilar de la vida humana, está enfermo: gime y da señales de hundimiento parcial. Finalmente, en tercer lugar, cualquiera que esté plenamente informado del problema ve claramente que las brechas abiertas en las reservas de combustibles fósiles son tales, que se perfilan, en un futuro completamente previsible, serias restricciones: se corre prácticamente al agotamiento.

»Cada una de estas tres crisis o enfermedades puede revelarse mortal. Ignoro cuál de las tres corre mayor peligro de estar en el origen directo de la caída. Lo que está perfectamente claro es que un estilo de vida que descanse sobre el materialismo, es decir, sobre un expansionismo permanente, sin límites, dentro del marco de un medio ambiente limitado no puede durar largo tiempo. Su esperanza de vida es tanto más corta cuanto mayor es el éxito con que prosigue sus miras expansionistas.

»Si nos preguntamos a dónde nos ha llevado el desarrollo desordendo de la industria mundial durante el último cuarto de siglo, la respuesta es un poco desalentadora... Nada nos permite creer que la tecnología moderna, tal como nosotros la conocemos, pueda ayudarnos a aliviar al mundo de su pobreza, sin hablar del problema del desempleo, que se eleva ya al treinta por ciento en muchos de los países llamados en vías de desarrollo y que amenaza actualmente con hacerse endémica también en muchos de los países ricos... Por eso, haríamos mejor en hacer frente a la cuestión de la tecnología... ¿Podemos promover una tecnología que nos ayude verdaderamente a arreglar nuestros problemas: una tecnología con rostro humano?»[1]

Cuando haya hecho usted su A.R.E., remítase al que le ofrecemos en el esquema de la figura 7.5.

4.6. *Ejercicio de construcción de un A.R.E. partiendo de un tema*

Organice una representación visual esquematizando las relaciones entre los diferentes factores que intervienen en los fenómenos siguientes:

— el nivel de vida (evolución de las rentas y de los precios);
— el trabajo de las mujeres;
— la burocracia;
— la quiebra de una empresa;
— los despidos económicos.

[1] Extraído de Schumacher, E.F.: *Lo pequeño es hermoso*, Orbis, 1983.

Tome cada uno de estos temas en este orden y, una vez que haya elaborado su A.R.E., haga una presentación oral a un colega o a un amigo. Pídale que le interrumpa cuanto él quiera y esfuércese en no perder el hilo.

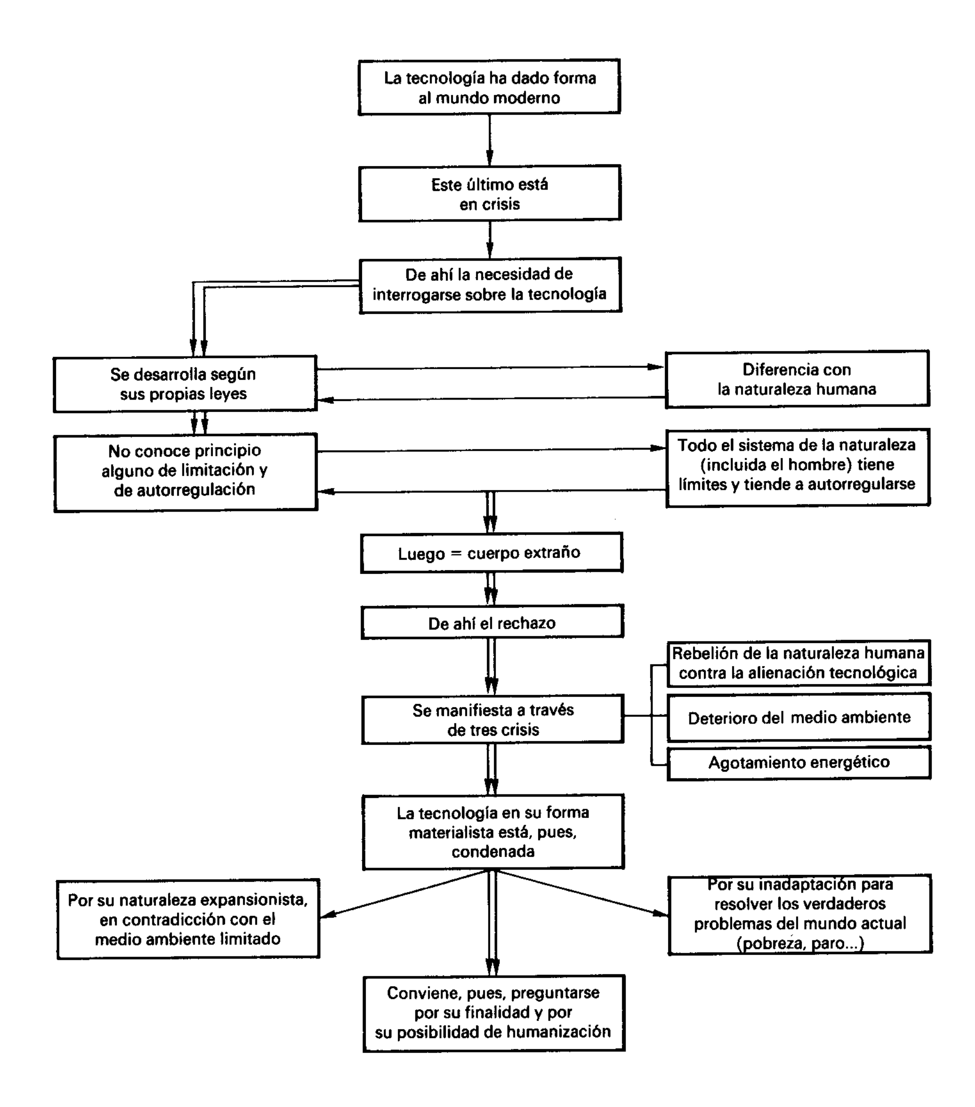


Figura 7.5. A.R.E. del texto «Una tecnología con rostro humano»

SEGUNDA PARTE

La restitución de los conocimientos

OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA RESTITUCIÓN

A) *¿Por qué una metodología de la «restitución» de los conocimientos?*

Antes de emprender esta obra, nos hemos preguntado a menudo, ante grupos en formación, sobre la eventualidad de descubrir unos denominadores comunes del pensamiento que se pudieran reunir dentro de una misma metodología del trabajo intelectual: ¿por qué distinguir «adquisición» y «restitución» puesto que siempre se trata de reflexionar, de analizar, de relacionar, etc.?

El estudio de las principales quejas expresadas a la vez por los estudiantes y sus tribunales de exámenes nos ha reservado algunas sorpresas: ¿cuáles son, pues, estos diferentes reproches?

Por parte de los estudiantes se resumen así:

— antes de la prueba, una aprensión: «¿Sabré responder?», «¿habré aprendido lo suficiente?», «¿me fallarán los conocimientos?»;

— y, después, un sentimiento frecuentemente de incomprensión de cara a los resultados: «Estoy decepcionado con la nota, he respondido bien a todo» o «¡Qué chiripa!, me quedé «en blanco», y nunca hubiera creído que fuera a quedar por encima de la media».

Por parte de los examinadores, sobresalen cuatro tipos de observaciones por orden decreciente de importancia:

— una *falta de adaptación a lo solicitado:* restitución bruta del saber, conocimientos mal adaptados, tema mal leído, ausencia de una toma de postura, etc.;

— *argumentaciones débiles:* asertos no justificados, contradicciones en el razonamiento, falta de lógica, pensamiento deshilvanado, etc.;

— *ausencia de organización:* redacciones apresuradas o, al revés, demasiado diferidas, ejercicios mal presentados, incompletos o sin acabar;

— finalmente, en último lugar, *errores de comprensión:* contrasentidos, fenómenos mal comprendidos, etc.

Un malentendido parece, pues, reinar entre estudiantes y examinadores: un ejercicio no sólo fundamenta su eficacia en los conocimientos de su autor, sino también en su adaptación a una situación, a una pregunta.

Es, pues, dentro de esta especificidad de los problemas de restitución de los conocimientos y en la resolución de este «malentendido» donde situamos la metodología presentada en la segunda parte.

B) *La «disertación» de examen como ejemplo tipo de texto a redactar*

También aquí la experiencia de los tribunales examinadores y el contacto con grupos de estudiantes nos permiten constatar lo siguiente:

a) Este tipo de pruebas es muy temido por muchos. Algunos están convencidos de que por norma general nunca se puede sacar aquí una buena nota; otros conservan de este ejercicio la imagen muy «literaria» de que es más importante un buen estilo que el rigor.

b) El género de la disertación se practica corrientemente todavía en numerosas disciplinas (ciencias económicas, humanas...) ya todos los niveles de la enseñanza secundaria y superior (universidad, escuelas de gestión, centros de formación...). Observamos incluso que se trata de una prueba sumamente selectiva.

Este ejemplo nos parece que ilustra útilmente nuestro propósito en cuanto que presenta analogías metodológicas con las otras formas de restitución de conocimientos o de informaciones: informes, ponencias, presentación de proyectos, síntesis final de una labor de estudio, incluso ciertas formas de auditoría...

En cada composición de texto escrito hay normas en función de las expectativas de aquellos a los que el texto se dirige o por la función del texto. Que se trate de informar, de demostrar, de convencer, de enseñar o simplemente de interesar al lector, hay que adaptarse a lo que se nos pida y hacerlo reflejando nuestros conocimientos canalizados por un pensamiento coherente, si no original.

Al recordar aquí la disertación practicada para ciertos exámenes,

es porque ella cristaliza un conjunto de dificultades inherentes a todo trabajo de restitución de conocimientos:

— Es *un ejercicio muy «regulado»,* encuadrado dentro de un sistema de reglas relativamente rígidas (extensión, tiempo de redacción, estructuración, tono, etc.).
— Es, contrariamente a lo que a menudo se cree, una verdadera «prueba» *de adaptación a una pregunta* (necesidad de «canalizar» nuestros conocimientos).
— Es, también, la obligación, para sus autores, de construir y desarrollar *un pensamiento a la vez original y coherente,* en resumen, demostrativo.
— Finalmente, sin duda, el trabajo escrito es donde la aberrante, pero frecuente, dicotomía entre el fondo y la forma tiene menos posibilidades de sobrevivir: por muy elevado que sea el nivel de exigencia lógica y relacional en que se sitúe, la disertación realiza una especie *de equilibrio entre las necesidades de rigor del pensamiento y la calidad lingüística de expresión* (desarrollaremos este último aspecto en el capítulo 15).

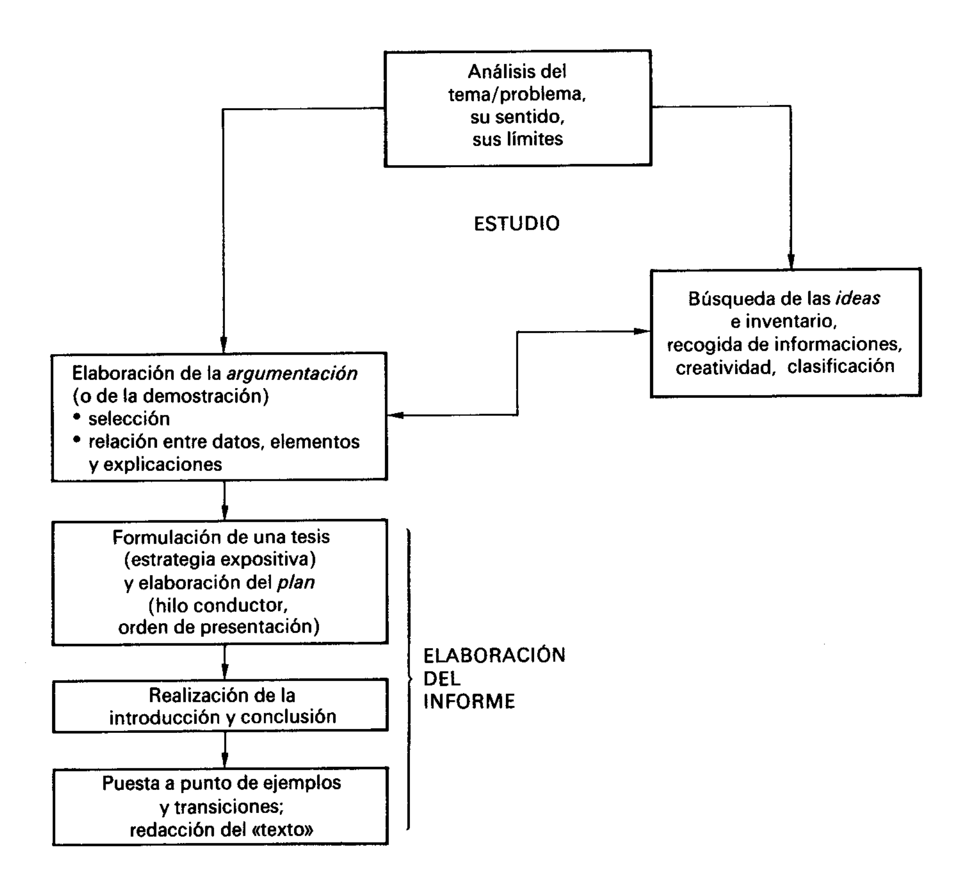
C) *Plan de la segunda parte*

El estudio metodológico de la restitución de los conocimientos dentro del marco de un tema concreto evidencia varias etapas de trabajo muy diferenciadas (cf. esquema). El objetivo de esta segunda parte es, pues:

— precisar el orden óptimo de estas fases para que el trabajo sea más económico y eficaz;
— analizar las características propias de cada etapa;
— proponer para cada una de ellas herramientas metodológicas particulares.

Abordemos, pues, sucesivamente:

— capítulo 8: las cuestiones previas;
— capítulo 9: el análisis del tema;
— capítulo 10: la búsqueda de ideas;
— capítulo 11: la elección de una estrategia expositiva;
— capítulo 12: los planes;
— capítulo 13: la introducción;
— capítulo 14: la conclusión;
— capítulo 15: la realización de informes, ejercicios, ponencias o reseñas.



Metodología de los estudios: esquema tipo de las etapas en la preparación de una exposición

Capítulo 8

CUESTIONES PREVIAS

En el caso particular de las pruebas de exámenes, oposiciones, defensa oral de una tesis, aparecen tres cuestiones previas a todo trabajo metodológico:

1. El relajamiento o distensión.
2. La elección del tema.
3. La organización del tiempo.

1. El relajamiento o distensión

1.1. *El nerviosismo: efectos y causas*

Es primordial superar algunas reacciones emocionales parásitas, como el «nerviosismo» del día del examen o la agitación paralizante súbita ante la tarea inminente que hay que realizar: en especial, las pruebas en un tiempo limitado exigen a los candidatos una movilización total de su capacidad intelectual y a la vez un máximo de soltura, de perspectiva, para demostrar que dominan el tema y la situación.

Para convencernos del interés que tiene atribuir al relajamiento el lugar importante que ocupa en el asunto que nos atañe, basta con hacer un repaso de los efectos del «nerviosismo». Desestabiliza al individuo y actúa como un «atufador» sobre su mente; en casos extremos, provoca de repente una pérdida de control, y se produce el pánico, el «bache». Afecta directamente a nuestra fisiología (rostro congestionado, ojos desorbitados, voz trémula o quebrada...), y, claro, en inter-

venciones orales, es algo que se ve y se oye. Se sabe, además, que es un fenómeno «autoalimentado»: cada descarga de adrenalina en el organismo tiende a poner todavía más nervioso al individuo, más angustiado.

Vamos a recordar aquí algunas explicaciones sencillas del nerviosismo:

— depende, en primer lugar, del estado general tanto físico como psíquico;
— tiene manifiestamente como origen casi siempre una falta de confianza en sí mismo, agravada por una tendencia espontánea a «mirarse» más que a centrarse sobre el tema de estudio;
— el hecho de que un tema (o una pregunta de examen) sean rara vez nítidas en la primera lectura tiende a inducir inmediatamente en la mente del candidato, cualquiera que sea la amplitud de sus conocimientos, el temor de no estar «a la altura» y puede provocar una reacción de estrés.

Finalmente, es conveniente no conceder demasiada importancia a estas reacciones emocionales. El nerviosismo en un fenómeno normal, pasajero, hasta positivo, ya que suscita una reacción de precaución. Tiende a esfumarse gracias a:

— una adquisición inteligente de conocimientos (cf. primera parte);
— una buena preparación física y mental;
— una observancia rigurosa de las fases de trabajo expuestas en los capítulos siguientes.

1.2. *El miedo a escribir*

Las reacciones emocionales pueden contrarrestarse de hecho con técnicas sencillas. Sin embargo, es menos fácil suprimir esa brusca apatía que puede apoderarse de nosotros en el momento de la redacción de un escrito. El texto que hay que escribir nos parece de repente como una producción de nosotros mismos que amenaza con revelar, más allá de nuestros conocimientos, algo de nuestra valía personal. De repente nos vemos incapaces. No sabemos por dónde empezar. En el peor de los casos, eso acaba en un montón de «hojas para la papelera», plagadas de palabras y de frases tachadas. Los minutos pasan y aumenta el desasosiego, hasta llegar al abandono, justificado por cientos de razones para dejarlo para más tarde.

Luchar contra el «estrés de la página en blanco» responde a menudo a las mismas técnicas que permiten superar el nerviosismo.

1.3. *Algunos remedios*

Nos parece interesante a este respecto citar la experiencia llevada a cabo en la Universidad del Missisipi por Karl Kirkland y James Hollanworth para luchar contra la angustia de los exámenes[1].

Los autores «han ensayado cuatro técnicas» diferentes:

— Un primer grupo aprende a «calmar su estado de ánimo».
— En un segundo grupo, los estudiantes practicaron la relajación muscular.
— Un tercer grupo no recibió ningún tratamiento ni instrucción alguna.
— Un cuarto grupo se ejercitó de manera racional en la materia de las pruebas. Además, realizaron «autosugestiones»: «Tengo el tiempo suficiente. Leo las preguntas cuidadosamente.» «Aprobaré bien porque estoy bien preparado», y, para evitar las distracciones: «Pensaré en eso dentro de poco, volvamos a la prueba.»

En fin de cuentas, los que más éxito tuvieron fueron los estudiantes del cuarto grupo.

En los buenos resultados del grupo cuarto creemos ver la validación misma del enfoque metodológico, tanto en lo que concierne a la adquisición («se ejercitó de manera racional en la materia de las pruebas»), como a la restitución.

Por lo que se refiere a los métodos de relajamiento («calmar su estado de ánimo» y «relajación muscular», parece que se adaptan de modo particular a los estadios de 24 horas antes de la hora H y 15 minutos antes de la hora H; he aquí algunas recomendaciones no restrictivas:

24 horas antes de una prueba:

Deje de hacer cualquier revisión sistemática, especializada, de tal o cual aspecto de su programa.

Entrénese más bien en analizar temas ya planteados, en responder en algunas frases a preguntas o a objeciones, en reflexionar en las relaciones posibles entre disciplinas escuchando la actualidad u observando su entorno.

No olvide oxigenarse al máximo (deporte, paseos por el campo...) y duerma lo suficiente.

[1] Artículo aparecido en la revista *Psychologie,* setiembre de 1981.

El día de la prueba:

Ponga cuidado en que su alimentación sea a la vez rica y fácilmente digerible; lleve consigo algunas provisiones azucaradas.

Evite toda cuestión y todo lo que pueda ponerle nervioso, relájese al máximo.

15 minutos antes de la prueba, cualquiera que sea

Practique algunos ejercicios de relajamiento físico (respiración abdominal, rotaciones de la nuca, desentumecimientos, etc.).

Tenga ocupada la mente y fije su pensamiento (compruebe si todo el material está al alcance de la mano), observe, incluso cuente los objetos y las personas de su alrededor, piense en la actualidad internacional, hable con sus vecinos.

Cree un espacio personal confortable y tranquilo, piense en el éxito, en sus consecuencias positivas y olvídese de todo lo que no es la situación.

Este tiempo de elaboración de un lugar en el que hay que producir un escrito es esencial en cualquier situación en la que se debe restituir un aprendizaje. Ha llegado el momento de ponerse a trabajar, es decir, de, sucesivamente, delimitar el tema, buscar ideas, definirse una estrategia de presentación y un plan, redactar cuidadosamente la introducción y la conclusión, etc.

2. La elección del tema

Cuando un candidato a un examen puede elegir entre dos temas, debe considerar que se trata ante todo de una facilidad que se le ofrece y no de una trampa destinada a desorientarle; la cuestión, pues, para él está en tomar una decisión rápida, irrevocable y suficientemente reflexionada, puesto que ésta orienta todo su trabajo de forma definitiva.

Digamos algunas palabras de la elección del tema, cuando se trata de un examen, o de la delimitación del tema, cuando se trata de cualquier otro escrito. Esta elección o delimitación rigurosa de lo que se va a tratar, decir o restituir es absolutamente indispensable.

No existen, propiamente hablando, métodos para la elección de un tema, lo mismo que no hay temas por sí mismos más fáciles que otros; todo es cuestión de adaptación según cada individuo y cada situación.

En cambio, se han de proscribir ciertas costumbres u opiniones; citemos, por ejemplo, aquellas que consisten en eliminar de golpe un tema bajo el pretexto:

— de que no tenemos los conocimientos requeridos (excepto si nos es totalmente extraño un concepto especializado que figura en el texto): digámonos que siempre hay algo que decir, que se nos pide reflexionar, razonar con nuestras ideas y no «regurgitar» las de otros;
— de que parece oscuro o abstracto;
— de que es largo (al contrario, estos temas tienen muchas veces en sí mismos líneas de orientación);
— de que exige implicarse (esto es, por lo demás, motivo grande de satisfacción al poder exponer atinadamente las propias ideas);
— de que puede ser elegido masivamente por los demás candidatos.

Es también muy peligroso seleccionar un tema bien porque parece fácil, bien porque se parece a otro ya tratado (no hay dos temas idénticos).

En realidad, le aconsejamos que *dedique alrededor de un cuarto de hora a hacer un análisis activo de los temas* que le propongan. Para no perder tiempo, utilice por sistema la «clave de encuadre del tema» presentada en el capítulo siguiente.

Después de este doble análisis, debe tomar la decisión en función de los dos criterios siguientes, sin dar preferencia al uno sobre el otro:

— *balance de los materiales* de los que usted dispone (informaciones, nociones básicas, ejemplos, casos, etc.);
— *facilidad para responder* globalmente a la cuestión planteada y para encontrar las grandes orientaciones de una demostración.

Hecho esto, ¡ya está encauzado el análisis del tema!

3. La organización del tiempo

Trátese de un examen limitado a algunas horas o de un proyecto cuyo estudio se extienda a lo largo de varias semanas, es primordial disponer de un marco que regule con precisión en el tiempo la duración de las diferentes fases del trabajo. A falta del cual, se corre el peligro de dejarse llevar a hipertrofiar algunos aspectos en detrimento de otros y a no terminar dentro del tiempo, para, finalmente, azararse.

Trataremos de las cuestiones del volumen (tamaño y confección de los trabajos escritos) en el capítulo 15. Por lo que a la medición del tiempo respecta, es necesario conocerse bien y haber decidido a la vista de las propias experiencias pasadas en la repartición óptima del tiem-

po, sabiendo que no es posible librarse de las consecuencias enumeradas más arriba. Le corresponde a cada uno el modular de acuerdo con sus puntos fuertes y débiles. Citemos aquí simplemente algunas normas indicativas habituales que pueden servirnos de puntos de referencia. A menudo conviene, en un examen, pasar:

— de 10 a 15 minutos para elegir el tema;
— un 45 % del tiempo total de la prueba en la preparación antes de la redacción, tiempo repartido así:
  • 20 al 25 % a analizar el tema (capítulo 9);
  • 20 al 25 % a buscar ideas (capítulo 10);
  • 50 al 60 % a adoptar una estrategia de presentación y forjar un plan (capítulos 11 y 12);
— cerca del 10 % del tiempo a redactar cuidadosamente la introducción y la conclusión (capítulos 13 y 14);
— un poco menos del 50 % del tiempo a la confección del texto de la exposición (capítulo 15);
— de 10 a 15 minutos para releerlo al final.

Este empleo del tiempo merece que se escriba «con pelos y señales»; esfuércese en respetarlo, al menos al principio y al final, las etapas intermedias se pueden realizar con una mayor flexibilidad.

Capítulo 9

EL ANÁLISIS DEL TEMA

Si fuera necesario dar otro título a este capítulo, estaríamos tentados a escribir: «Tema bien definido, trabajo medio acabado.» Debiéramos acordarnos de cuando estudiábamos: ¿Qué es lo que hace que tantos trabajos se salgan del tema? De hecho, se corre más peligro de salirse del tema que de carecer de ideas: las causas de los errores son, efectivamente, múltiples y el análisis de un tema pone en juego mecanismos de pensamiento complejos.

Todos estos factores de comprensión y de delimitación del tema los vamos a explorar ahora. Una vez más, lo que puede aparecer como un trabajo será la consecución de una buena salida sobre el camino que se ha de recorrer, el aligeramiento de todas las trabas inútiles. Por eso vamos a darnos aquí el tiempo para la reflexión y el aprendizaje de los instrumentos necesarios para la identificación de los objetivos del texto que se debe redactar.

Analizaremos, pues, sucesivamente:

1. Las actitudes favorables para una buena comprensión del tema.
2. Resultados de una experiencia realizada sobre el análisis del tema.
3. Una clave de encuadre sistemático del tema.
4. Ejercicios de entrenamiento en el análisis del tema.

1. Las actitudes favorables para una buena comprensión del tema

Antes que nada, para una buena comprensión hay que *centrarse en el tema.*

1.1. *Los escollos que hay que evitar*

¡Cuántos escritos profesionales dejan intranquilo a su autor!: «No he logrado decir exactamente lo que deseaba. Mi proyecto ha quedado chapucero a pesar de toda la preparación realizada. He dejado en el camino o he debido abandonar alguna idea importante. Tengo la impresión de haber entremezclado un poco los objetivos. Esto no está claro. No sé si "pasará"...»

Tampoco es raro escuchar a la salida de un examen frases del estilo de: «He elegido el tema *sobre*...» o bien: «No me he mojado, he elegido el tema (que hablaba) *de*...» En el primer caso, el movimiento espontáneo habrá sido el de preferir un término técnico y, en el segundo, el de rechazar toda implicación personal: los dos tienen en común el asemejar el tema planteado con una simple función de etiquetaje de las categorías de conocimientos que hay que «seleccionar». Estas dos actitudes son, según la experiencia, generadoras de, por lo menos, la mitad de los malos resultados registrados en las redacciones de exámenes (fueras del tema, omisiones de ideas centrales, contrasentidos).

Es, sin embargo, fundamental poner en acción toda nuestra atención, desde los primeros instantes, sobre el tema o sobre los objetivos pretendidos:

— *los riesgos* en los que se incurre por un mal análisis del tema son, en general, irrecuperables más tarde;
— es un medio de librarse de manifestaciones parásitas de ansiedad no pensando demasiado en uno mismo (evitar *la aprensión* del «¿voy a saber qué decir?, ¿me acordaré de todo?»);
— es también a veces un buen *indicador del plan* por el hilo conductor que puede inducir (caso de las preguntas largas).

1.2. *Algunas recomendaciones*

— Concederse un buen rato para impregnarse bien del tema y clarificar los objetivos planteados.
— Antes que pensar en «¿qué voy a decir?», plantearse de entrada la pregunta de: «¿qué es lo que se me pide que diga?».
— Preguntarse sistemáticamente cuáles son las miras previstas por el que ha «encargado» el estudio.
— Leer varias veces el tema, reconsiderarlo partiendo del final.
— Subrayar, enmarcar, reagrupar ciertos términos..., en resumen, «descomponer, desmenuzar» el tema.
— Examinarlo palabra por palabra, localizar las palabras clave y, eventualmente, definirlas sumariamente.

— Lo importante es sobre todo no empezar a escribir sin reflexionar bajo el pretexto de que el enunciado resulta sencillo ¡al remitirnos sin ambigüedad a un problema bien conocido!
— No avanzar más que después de haber determinado con precisión qué es lo que el proyecto pretende transmitir y el resultado al que se confía en llegar.

1.3. *Ejercicios de reformulación de temas*

Un enfoque o tratamiento activo y rápido del tema consiste, especialmente, en hacer de él varias reformulaciones (al menos tres), en compararlas entre sí y analizar las diferencias con el enunciado o la consigna recibida.

Si le resulta difícil «librarse» de los términos del tema, comience la frase por:

«Se me pide que...»
o
«El problema planteado es el de...»
mejor que
«Este tema trata de...»

Vayamos a los ejemplos:

Tema 1: «La evolución de la masa monetaria en Francia desde hace quince años y sus efectos.»

— Reformulación n.º 1: «Se me pide que hable de la masa monetaria y de sus efectos desde hace quince años.»
— Reformulación n.º 2: «El problema planteado es el del aumento de la masa monetaria en Francia: ventajas e inconvenientes.»
— Reformulación n.º 3: «La cuestión está en saber si, en Francia, desde hace quince años,
  • evoluciona la masa monetaria,
  • si esta evolución tiene consecuencias positivas o negativas,
  • y, si es así, cuáles.»

Comentario:

1.ª: repetitiva, olvida evolución «en Francia»;
2.ª: evolución = ¿aumento?;
3.ª: reformulación todavía un poco repetitiva.

Tema 2: «¿Por qué se dice que no hay ahorro sin inversiones?»

— Reformulación n.º 1: ...
— Reformulación n.º 2: ...
— Reformulación n.º 3: ...

Tema 3: «Se habla mucho actualmente de la importancia creciente del desempleo. Se han apuntado muchas soluciones: relanzamiento económico, partición de los puestos de trabajo, mejor adaptación de la formación profesional... Se observa, por otro lado, con la informatización, una transformación importante de la actividad del sector terciario. Describa y comente estas tendencias.»

— Reformulación n.° 1: ...
— Reformulación n.° 2: ...
— Reformulación n.° 3: ...

2. Resultados de una experiencia realizada sobre el análisis del tema

Expongamos aquí un estudio detenido de la situación de análisis del tema partiendo de ejercicios puestos a numerosos grupos de estudiantes.

En esos ejercicios prescindimos de las recomendaciones que suelen hacerse a los estudiantes para abordar mejor los temas, basadas en una visión *a posteriori* («la idea clave del tema era...») o conceptual («analicen el tema cuidadosamente») o remota («pongan atención en enmarcar bien el tema»).

La búsqueda por nuestra parte de una metodología realmente operativa se ha apoyado en la consideración de dificultades efectivamente constatadas. Ella nos ha llevado a elaborar y repetir ejercicios como el siguiente.

2.1. *Concepción y desarrollo del ejercicio*

Tres temas prácticamente idénticos y que no presentaban más que diferencias en la «petición»[1] se presentaron a varios subgrupos para que cada uno elaborara un plan general (partes y subpartes) lo más adaptado posible al tema que se les ponía.

Cada plan se sometió luego a otros subgrupos, que debían responder a esta pregunta: «¿Cuál era, en su opinión, el tema planteado?»

[1] Ver más adelante, apartado 3.1.4.

2.2. *Resultados registrados*

2.2.1. *Primer caso*

El tema dado al grupo de trabajo estaba formulado así: «¿Cuáles son los efectos de la organización científica del trabajo y de la taylorización en los establecimientos bancarios y financieros franceses en 1982?»

El plan propuesto por el grupo de trabajo fue el siguiente:

1. Introducción
   a) Planteamiento del problema.
   b) Mención de la organización científica del trabajo: el taylorismo y sus límites.
2. Desarrollo
   1.ª parte: Descentralización de la autoridad operacional.
   a) Especialización de los objetivos.
   b) Departamentalización de los objetivos.
   c) Dirección por objetivos.
   2.ª parte: Unidad del grupo
   a) Motivación
   b) Adaptación a la carga de trabajo.
   c) Control de las operaciones.
3. Conclusión
   — Beneficios.
   — Una necesidad: seguir siendo comerciantes.

Ejemplos de temas propuestos por los observadores partiendo de este plan:

— Organización científica del trabajo y taylorismo en los establecimientos bancarios.
— Describa la organización científica del trabajo y el taylorismo en los establecimientos bancarios.
— Organización científica del trabajo y taylorismo.

Observaciones: Habrá comprobado usted que existen diferencias (por lo menos, importantes) entre el tema inicial y los temas propuestos. Puede ser interesante hacerse dos tipos de preguntas:

— ¿Se pueden descubrir, diferenciar y clasificar estas diferencias? (¿de qué naturaleza son los errores?).
— ¿De qué se compone el plan en sí propuesto por el subgrupo que induce a estos errores? Dicho con otras palabras, ¿cómo reconstruir, a través de este plan, la lectura que probablemente hiciera el subgrupo del tema original?

2.2.2. *Segundo caso*

El tema original se lo indicaremos sólo al final: intente hallar usted mismo este tema leyendo el plan siguiente; compárelo con los temas propuestos; luego, con el original. El plan propuesto por el grupo de trabajo era éste:

Los efectos de la organización científica del trabajo (O.C.T.) y del taylorismo (T.):
1.º Sobre las relaciones humanas:
a) en la empresa;
b) entre la empresa y el entorno.
2.º Sobre la rentabilidad:
a) de la empresa;
b) del empleado.
En su opinión, el tema era: ....

Temas propuestos por los observadores partiendo de este plan:

— ¿Cuáles son los efectos de la O.C.T. y del T. en los establecimientos bancarios?
— ¿Cuáles son los efectos de la O.C.T. y del T. en el plano humano?
— ¿Cuáles son los efectos de la O.C.T. y del T. en las empresas?

El tema originariamente propuesto rezaba así: «¿Qué piensa usted de los efectos de la organización científica del trabajo y de la taylarización en los establecimientos bancarios y financieros franceses en 1982?»

2.2.3. *Tercer caso*

Continuemos con el mismo procedimiento. El plan propuesto por el grupo de trabajo era éste:

1. Introducción
La evolución de las relaciones internas obligan a los bancos a reorganizarse.
2. Desarrollo
1.ª parte. Efectos:
a) Sobre la actividad bancaria:
— el personal;
— los servicios que se ofrecen;
— la gestión de explotación.
b) Sobre la clientela:
— mayor rapidez;
— asesoramiento;

— diversificación de servicios.
2.ª parte. Lo que se puede pensar de estos efectos:
a) Sobre la banca;
b) Sobre la clientela.
3. Conclusión
— a favor,
— en contra,
— ... del futuro.

En su opinión, ¿cuál era el tema?

Temas propuestos por los observadores partiendo de este plan:

— Los efectos de la O.C.T. y del T. sobre el entorno bancario.
— Evolución del T. y de la O.C.T. en los establecimientos bancarios.
— Efectos de la O.C.T. y T. en el sector bancario.

El *tema original era:* «¿Qué se puede[1] pensar de los efectos de la organización científica del trabajo y de la taylorización en los establecimientos bancarios y financieros franceses en 1982?»

2.3. *Explotación*

Este ejercicio aparece en general, a los ojos de los que han participado en él, como un «revelador sorprendente» de los problemas de comprensión del tema.

Los resultados se pueden analizar en varios niveles:

a) Los planes no responden a la pregunta concreta planteada por el tema («¿Qué piensa usted...?», «¿Qué se puede pensar...?»). Está, además, escamoteada casi por completo por los observadores.
b) La mayor parte de los planes y temas propuestos tienden a reducirse a una descripción (pérdida de la noción de «efecto»).
c) Los planes proponen un enfoque:

— generalmente, tipológico, siguiendo conceptos generales (descripción de las diversas categorías del concepto O.C.T.);
— menos a menudo, siguiendo relaciones funcionales entre conceptos (noción de «efectos» de la O.C.T.), y

[1] Volveremos más adelante sobre la diferencia entre «¿Qué piensa usted...?» y «¿Qué se puede pensar...?».

— nunca a partir de puntos de vista (ventajas e inconvenientes, tesis actuales...).

d) La delimitación de los temas es a menudo vaga («*en* los establecimientos...», «franceses», «1982»).

Estos cuatro tipos de observaciones remiten a planos distintos de análisis del tema; en el fondo, más allá de la pregunta general «¿Qué se me pide?», lo que los diferencia es que llevan al estudiante a «examinar el tema» bajo diversos aspectos. *Los cuatro aspectos de la autointerrogación sobre un tema* son éstos:

1. ¿De qué se me pide que hable? (la O.C.T. y el taylorismo).
2. ¿Dentro de qué límites? (establecimientos bancarios y financieros, en Francia, en 1982).
3. ¿Para poner de manifiesto qué? (los efectos).
4. ¿Qué papel se me pide que desempeñe? (describir, presentar los puntos de vista, dar mi opinión).

Es, pues, sumamente raro que el tema mismo dé directamente la mejor vía de acceso. Nos corresponde, en cambio, aplicarle de forma sucesiva las cuatro preguntas «reveladoras». Como para la copia de una prueba fotográfica en color, cada revelador es necesario, pero no suficiente, dependiendo la calidad de la imagen final de la suma de las cuatro.

Sugerimos, pues, tener claramente en la cabeza una clave de encuadre del trabajo en función del tema o del objetivo. En la práctica, dicha clave se podrá convertir en la trama de un cuestionario automático por poco que su utilización sistemática haya demostrado su carácter a la vez completo y flexible. Desarrollemos, pues, los cuatro enfoques propuestos.

3. Una clave de encuadre sistemático del tema

3.1. *Presentación del método*

La práctica sencilla anteriormente definida consiste en distinguir cuatro enfoques:

— el campo;
— los límites;
— la problemática;
— la petición.

3.1.1. *El campo*

Es el terreno general en que se sitúa el tema o trabajo. Para definirlo, busquemos, entresaquemos y subrayemos sistemáticamente:

— los sustantivos, las palabras clave, los nombres propios;
— los conceptos más generales, los términos técnicos.

Las preguntas generales son: *¿de qué* se me pide que hable?; ¿en qué campo de conocimientos voy a moverme?

En este momento, se puede eventualmente anotar con qué sectores se relaciona este campo, pero no hay que considerar en ningún caso estas «aberturas» como pertenecientes al cuerpo delimitado del tema.

3.1.2. *Los límites*

Se trata de descubrir todos los *límites de extensión* del tema, sean explícitos o no. El tema no es ni más ni menos que un espacio que se delimita en el interior del campo de conocimientos de que se trata. Este deslinde puede ser de orden:

— *temático* (ejemplo: dentro de un campo que fuera «la inflación», la expresión «las olas inflacionistas» limita el tema a las frases de crecimiento sensible del fenómeno);
— *temporal* (el mismo ejemplo de arriba: añadamos «actuales» y todo el análisis del pasado más o menos lejano queda «fuera del tema»);
— *especial,* si el tema se inscribe dentro de los límites de un país (por ejemplo, «en Francia»), de un sistema (por ejemplo, «en las economías planificadas»), de un mercado (por ejemplo, «...en sus relaciones con la clientela...»), de una entidad (por ejemplo, «para los establecimientos bancarios»), etc.

Observación: Los límites espaciales no se introducen sistemáticamente por medio de la preposición «en»; no dude en hacerse la pregunta: «¿A qué o a quién concierne?». Los límites pueden concernir igualmente a individuos, a grupos de individuos («las familias») o, más en general, a interlocutores socioeconómicos.

3.1.3. *La problemática*

La problemática de un asunto «dinamiza» los elementos del tema: concierne, pues, al *funcionamiento* de los fenómenos, a sus causas, a las *relaciones* que se pueden establecer entre ellos, a los *motivos* de insatisfacción con él relacionados, a los *efectos benéficos,* a los diferentes puntos de vista expresables, a las soluciones, a los consejos y políticas preconizables, a los *resultados que se pueden esperar.*

Ejemplo: el tema «Las oleadas inflacionistas actuales en Francia» puede «problematizarse» de diferentes maneras:

— «origen de las oleadas inflacionistas», «efectos de las oleadas inflacionistas»;
— «causas principales de las oleadas inflacionistas»;
— «oleadas inflacionistas y relanzamiento de la economía»;
— «se proyectan diferentes políticas frente a las oleadas inflacionistas»;
— etcétera.

He aquí una lista de preguntas vinculadas con la problemática que van a permitir «pasar el tema por el tamiz».

- ¿Qué es lo que particulariza el tema?
- ¿Sobre qué hay en el tema un motivo de interrogación, de discusión, de interpretación?
- ¿Quién plantea estas cuestiones?
- ¿Tienen alguna influencia el lugar, la época?
- ¿Se habla de causas, de efectos, de evolución?
- ¿Qué es lo que en este momento *está en juego* (intereses y utilidades)?
- ¿Se mencionan contradicciones entre los diferentes aspectos del tema? Si no es así, ¿se conocen?
- ¿Cuáles son los puntos de vista presentes, los motivos invocados?
- ¿Qué opino yo?

3.1.4. *La petición*

Mencionamos en último lugar este cuarto enfoque porque limita los diferentes campos de estudio que se acaban de presentar: es la clave final del análisis del tema, la cual va a determinar y orientar el resto del trabajo.

De hecho, en virtud de los frecuentes errores que a este respecto se producen y dada su gravedad, ponerla de relieve *es la gran preocupación,* y el redactor ha de poner en acción el máximo de atención en ella.

Se trata de definir *el papel que se nos pide que desempeñemos,* la misión que debemos llevar a cabo. La orientación que habremos de dar al estudio varía en función de lo que se nos pida, por ejemplo:

— describir las soluciones antiinflacionistas;
— comparar las políticas presentes;
— evaluar las políticas presentes;
— etcétera.

Con mucha más razón si el texto exacto incluye la mención de «en su opinión».

Los *verbos en infinitivo o en imperativo* son excelentes indicadores de la petición: son los primeros que hay que localizar. Para el análisis de estos verbos nos podemos remitir al cuadro de la figura 9.2.

Hablaremos más adelante del caso particular de algunos temas compuestos de uno o varios conceptos y que no contienen una petición explícita (por ejemplo: «Crecimiento y moneda»); digamos simplemente que no puede haber ejercicios completos que no respondan a algo: la petición es una dimensión constitutiva y necesaria del tema.

3.2. *Esquema de visualización de los cuatro enfoques*

Imaginémonos cuatro proyectores cuyos haces luminosos, más o menos amplios, se corten parcialmente.

Allí donde convergen la intensidad es máxima: es el espacio destinado a nuestro trabajo si admitimos que estos cuatro enfoques representan el campo, los límites, la problemática y la petición.

Las posibilidades de «salirse del tema» son, pues, múltiples. Véase la figura 9.1.

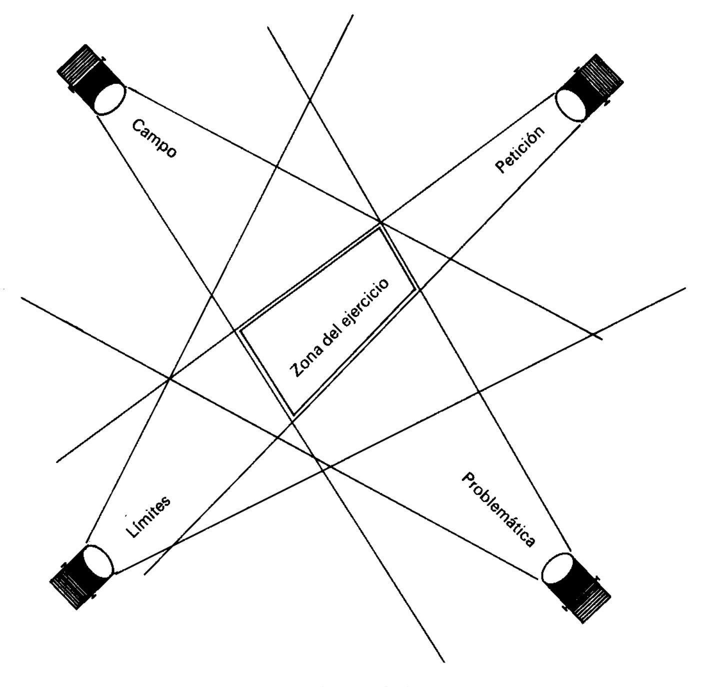


Figura 9.1

Añadamos, finalmente, que estos estrechamientos sucesivos del campo del ejercicio, lejos de responder a un empobrecimiento, manifiestan una focalización que permite desarrollar un pensamiento más rico.

3.3. *Los verbos de petición*

Para definir con más rapidez y precisión la naturaleza de la misión que se nos pide, hemos reagrupado en el cuadro siguiente los principales verbos que expresan el objetivo solicitado.

En el cuadro de la figura 9.2 se recogen diez niveles por orden creciente de implicación personal.

1. *Descripción pura*	Describir, exponer, enumerar. ¿Cuál es...?
2. *Descripción detallada de los aspectos*	Mostrar, considerar, desarrollar.
3. *Formalización descriptiva*	Resumir, clasificar, definir, distinguir.
4. *Análisis lógico* (relacionar)	Demostrar, precisar, estudiar, poner de relieve, explicar, analizar.
5. *Enfoques*	Comparar, discutir, ilustrar[1].
6. *Anticipación* (toma de postura sobre eventualidades)	Prever, ¿Cuál será...? ¿Cuál podría ser en el futuro...?
7. *Descripción de los puntos de vista presentes*	¿Qué pensar...? ¿Qué se puede pensar, opinar...?
8. *Análisis de los posibles*	Comentar, justificar, probar, argumentar.
9. *Tomas de posturas justificadas*	Evaluar, apreciar, estimar, juzgar. ¿Qué debiera ser...? (referencia a una norma). ¿Cuál podría ser... (sobreentendido: hoy día, y que no es)?
10. *Preferencias argumentadas*	En su opinión... ¿Qué opina usted...? Según usted...

[1] «Ilustrar» va asociado a veces a otra petición; ejemplo: «Para ilustrar tal cosa, describa/analice/valore tal otra». En este caso, tiene prelación la petición principal.

Figura 9.2

3.4. *Algunos casos particulares*

A veces, no aparecen claramente las diferencias que acabamos de establecer. Son posibles varios casos:

3.4.1. *Temas lacónicos*

Ejemplo: «Moneda y crédito.» En la primera lectura sólo aparece el campo: no hay límite ni problemática ni objetivo solicitado.

La trampa que hay que evitar es el limitarse a una narración binaria no coordinada (1.ª parte: la moneda; 2.ª parte; el crédito).

Corresponde, pues, al redactor «sobredeterminar» el tema, pero en este caso las convenciones mandan:

— que los límites no sean demasiado estrechos ni tampoco se remonten al tiempo de los romanos;
— que los términos estén conectados por un análisis de sus relaciones funcionales *generales*;
— que la petición esté centrada en la descripción y pueda ir hasta el *comentario*.

3.4.2. *Peticiones múltiples*

Ejemplo: «Al tiempo que *ilustra* su exposición, hará un *análisis* y una *apreciación* de...»

En general, la petición más comprometedora (cf. figura 9.2) es la que tiene prelación. No hay que abandonar, sin embargo, las otras (caso tratado al final del capítulo 12, «El plan»).

3.4.3. *Tema ya problematizado*

Ejemplo: «¿Puede dar usted una apreciación del alcance de la publicidad en tanto que factor de crecimiento económico?»

El tema «la publicidad, factor de crecimiento económico» contiene en sí mismo una problemática (relación causal ilustrada por «factor»). Sería, sin embargo, un error emplear su tiempo en demostrar la validez de esta relación. En efecto, la verdadera problemática del tema es la naturaleza y la amplitud de sus consecuencias.

3.4.4. *Petición que interfiere en la problemática*

Ejemplo: «¿Puede el mercado de eurodivisas obstaculizar las políticas monetarias nacionales?»

El carácter interrogativo y el término «puede» consiguen atenuar

bastante la problemática de «obstaculizar»; de hecho, puede que la verdadera petición sea salirse en un momento dado de esta problemática demasiado estrecha.

3.4.5. *Tema y problemática interfiriendo en la petición*

Ejemplo: «¿Cuáles son los diferentes medios para limitar la creación de moneda?»

La petición «cuáles son...» remite *a priori* a una simple enumeración descriptiva. El tema «limitar la creación de moneda» supone un análisis de los mecanismos; la problemática de los «medios» invita a examinar los sistemas y las políticas que se pueden considerar.

De hecho, sería sin duda una lástima no modificar la petición con una apreciación velada, en la que, por ejemplo, se jerarquizaran los medios.

Si preconizamos una utilización sistemática de la «clave de encuadre», no deja de ser menos importante que hay que estar vigilantes ante el tema y adaptarse a los diferentes casos posibles. Por eso, antes de iniciar la búsqueda de ideas, puede ser de utilidad proceder a algunas comprobaciones.

3.5. *Comprobar el encuadre del tema*

Esta última comprobación es comparable al doble movimiento de un «zoom» fotográfico: proceder rápidamente a un encuadre amplio del tema y a la vez a una focalización nítida del «blanco»:

a) *Encuadre amplio*

— ¿Por qué se ha planteado este tema?
— ¿Se le puede considerar actual o hay que excluirle?
— ¿Se puede ampliar el sentido?, ¿en qué medida?, ¿cómo?, ¿por qué?
— ¿Con qué otros temas más extensos se relaciona?
— ¿Qué ampliaciones se pueden prever para la conclusión?

b) *Focalización*

— ¿Qué es lo más importante?
— ¿Se puede formular ya la idea principal, el «blanco» que hay que alcanzar?
— ¿Cuáles son las cuestiones marginales en que no hay que detenerse?

Pero nos deslizamos ya hacia la «búsqueda de ideas» (capítulo 10).

Antes de seguir adelante, dediquemos unos momentos a entrenarnos con algunos ejercicios de síntesis.

4. Ejercicios de entrenamiento en el análisis del tema

Intente aplicar a los siete temas siguientes la «clave de encuadre» expuesta en el apartado 3.1.

Temas	Encuadre
1.º Ilustre y discuta las ventajas y los límites de la informatización de las PYMES francesas.	Campo: Los sistemas de gestión de empresas. Límites: —la informatización de las empresas, —referida a las PYMES (definir un tamaño), —en Francia. Problemática: —los efectos positivos, —las limitaciones (efectos negativos, imposibilidades). Petición: —ilustre: seleccione ejemplos, —discuta: examine detalladamente los casos posibles, los argumentos, su validez.
2.º Presente un estudio sobre las formas de reducir sensiblemente los riesgos de polución en las playas bretonas.	Campo: Los riesgos de polución marítima. Las formas, es decir, las soluciones (*a priori* está excluido el análisis de los efectos). Límites: —referidos a Bretaña, —referidos a las playas. Problemática: Reducir *sensiblemente:* se han de tener en consideración sólo los resultados significativos. Petición: Un estudio, petición global que incluye: —análisis de las fuentes de riesgo, —descripción de las formas de reducir, —evaluación de los resultados, —preconizaciones.

Temas	Encuadre
3.º ¿Cuáles son los objetivos perseguidos y las limitaciones con las que tropieza un país industrializado en su política de desarrollo de las exportaciones?	Campo: Límites: Problemática: Petición:
4.º Comente esta frase de A. Dumas: «El dinero es el único poder que no se discute nunca.»	Campo: Límites: Problemática: Petición:
5.º ¿Cuáles podrían ser en el futuro los efectos de una reducción de la vida laboral activa y de la disminución de los empleos eventuales?	Campo: Límites: Problemática: Petición:
6.º Emita un juicio sobre en qué medida las instancias representativas del personal son necesarias para que se tengan en cuenta las aspiraciones de los asalariados.	Campo: Límites: Problemática: Petición:
7.º El coche ha ido poco a poco haciéndose un sitio en la vida y en los presupuestos de las familias. En su opinión, ¿está justificado este puesto?	Campo: Límites: Problemática: Petición:

Capítulo 10

LA BÚSQUEDA DE IDEAS Y DE INFORMACIONES

Sumario:

1. Qué buscar y cómo anotarlo.
2. Técnicas de búsqueda de ideas.
3. La explotación de las ideas.

Pongamos el ejemplo de un estudiante que tiene que examinarse. Sucede a veces que se queda mudo, «seco», ante el tema de examen. Esta reacción emocional tan comprensible es inadmisible: siempre hay algo inteligente que decir.

«No sé nada. No tengo información alguna sobre la cuestión ...mis ideas son huecas o no tienen fuerza...», alegan algunos. Esto no es una excusa suficiente. Todos sabemos algo sobre la mayor parte de los temas... Claro está, también ignoramos, y se puede tener legítimamente miedo al «bache» o temor de no llegar a llenar varios folios. Pero, es poco juicioso —como se ve a menudo— el precipitarse, para evitar estos miedos, sobre la documentación con la esperanza de encontrar en ella la respuesta. En la mejor de las hipótesis, esto no conduce más que a una compilación impersonal y sumamente inadecuada. Por otra parte, si algunos ejercicios entregados son merecedores de observaciones como «profundice en el tema» o «esfuerzo de reflexión insuficiente», esto no es imputable al desconocimiento, sino más bien a una mala utilización de los conocimientos.

Este capítulo pretende precisamente dos cosas a la vez:

— ayudar a paliar los fallos de memoria y acelerar la rememoración de lo que sabemos;
— permitir una mejor utilización de nuestros conocimientos explorando de forma más sistemática un campo determinado y poniendo en orden más fácilmente las ideas que se puedan encontrar.

En las páginas que siguen, trataremos, en primer lugar, de «qué buscar y cómo anotarlo»; luego, presentaremos diversas técnicas de búsqueda de ideas; finalmente, mencionaremos brevemente la explotación de las ideas retenidas.

1. Qué buscar y cómo anotarlo

Empecemos señalando que los datos que habremos de reunir son de dos clases:

a) Los *conocimientos* adquiridos, que habremos de traer a la mente para poder hacer el inventario de lo que sabemos sobre la cuestión. Se trata:

— por un lado, de saber dónde encontrar los elementos cuando dispongamos de una documentación[1];
— por otro, de efectuar una reconstrucción de estos recuerdos, que viene facilitada, lo hemos subrayado ya[2], por la retención en la memoria de los hilos conductores.

b) Las *ideas personales* (lo que opino), de las que hay que poner en acción el mayor número posible. Esta búsqueda puede apoyarse en tres bases:

— *la experiencia* que uno ha adquirido merced a las tareas realizadas, a las actividades extraprofesionales practicadas, a las situaciones en las que nos hemos encontrado y a las observaciones, ideas o sentimientos que hayamos recogido;
— *las informaciones* que uno ha recibido: lecturas de artículos, enseñanzas seguidas, conversaciones con colegas, emisiones de la televisión o de radio escuchadas ocasionalmente, cursos a los que se ha asistido;
— *la reflexión* sobre el sentido, el significado o el alcance de los acontecimientos mencionados: someter lo que se escriba a razonamiento y a juicio, proporciona ideas.

---

[1] Ver capítulo 5, que trata de la documentación.
[2] Ver capítulo 6, que trata de la memoria.

De todas estas fuentes se puede sacar la materia necesaria para la elaboración del informe. También es necesario anotar todas las ideas que vayan viniendo poco a poco. Le aconsejamos que se acostumbre a escribirlas:

— sin intentar ponerlas en orden: el encadenamiento lógico aparecerá posteriormente;
— sin efectuar, al comienzo, la menor selección: si de entrada intenta usted retener sólo las ideas «buenas», correrá el peligro de caer en «espejismos»;
— de forma breve, en estilo telegráfico, para no olvidarse de nada (no hay por qué preocuparse de la forma o del estilo);
— empleando una hoja de borrador para cada gran tema y anotando una idea por línea, sólo por una cara (con el fin de no tener que dar la vuelta al papel, lo cual le haría perder tiempo... e ideas).

Sin embargo, no deje de tener siempre presente en la mente la idea general del tema y reléalo de cuando en cuando durante la búsqueda, a fin de evitar esas desviaciones imperceptibles que dan acceso al razonamiento y le apartan, al mismo tiempo, del tema.

Los únicos obstáculos que quedan son el cálculo del tiempo en circunstancias de examen y el deseo de acabar rápidamente cuando se trata de la reseña de un estudio o de la redacción de un proyecto. Reunir los datos lleva un cierto tiempo, sobre todo cuando el tema que hay que tratar es vasto y complejo. Frecuentemente, hay que mantener una motivación constante durante el trabajo. Conocer bien la importancia del factor tiempo y reservar un margen de tiempo para preparar lo que se va a decir son los principales requisitos para el éxito.

2. Técnicas de búsqueda de ideas[1]

Para realizar esta búsqueda y hallar los datos que nos son útiles, podemos utilizar cuatro clases de procedimientos.

2.1. *La reflexión lógica*

Analizar el tema en el caso de examen o bien elaborar un título

[1] No nos atreveríamos a insistir tanto a que se entrene en la utilización de estas técnicas si no fuera porque la soltura en la materia es garantía del éxito. Si trabaja con otros, oblíguese a hacer planteamientos improvisados.

si se trata de una tesis o de un trabajo escrito supone a menudo la indicación de los puntos principales que hay que explorar. Hay que tomar cada uno de sus términos y definir su sentido (buscar sinónimos y reformular...), preguntarse, luego, a qué documentación nos remiten y qué es lo que nos recuerdan por «asociación de ideas». Habrá que examinar especialmente:

— *los verbos* (acciones a realizar), preguntándose qué procedimiento intelectual imponen;
— *los sustantivos,* escribiendo al lado de cada uno de ellos todas las informaciones que nos traen a la memoria (definiciones, opiniones, hechos, relaciones, etc.).

En general, es interesante sacar cada término de su contexto: esto permite comentarios más ricos («sistema monetario europeo» aporta menos ideas que «sistema», «monetario» y «europeo» tomados sucesivamente. Cada uno de estos términos nos remite a un campo de ideas más amplio).

Interesa también asociar a cada palabra calificativos (adverbios o adjetivos) que puedan precisar su acepción (naturaleza, extensión, duración...). «¿Europeo?... actual, de los doce, comunitario, político, mercado, etc.»

Ejercicio: Esfuércese en hallar el máximo de ideas posibles al analizar el tema siguiente: «Francia arrastra importantes dificultades económicas: inflación elevada, paro crónico, desarrollo insuficiente de las inversiones productivas... ¿qué medidas, según usted, podrían adoptarse con miras a remediar esta situación?»

Descomponer cada idea principal en ideas secundarias permite ir más lejos y detallar los medios, las formas, los aspectos... Frecuentemente una idea nos hace recordar otra. A lo conocido, que viene a la mente de golpe, vienen a incorporarse inspiraciones.

Ejercicio: Prosiga el análisis esbozado en la figura 10.1.

Concretar sirviéndose de hechos, casos (incluidos los personales) y circunstancias proporciona ilustraciones y también estimula la mente.

Ejercicio: Para un tema sobre ecología, busque todos los ejemplos prácticos de tentativas de protección de la naturaleza que usted pueda conocer... Esta búsqueda ¿no despierta en usted múltiples pistas de reflexión?

2.2. *La autointerrogación sistemática*

Para «nutrir» nuestro ejercicio o texto podemos también interrogarnos con la ayuda de listas de preguntas tipo. Esto nos permite esbo-

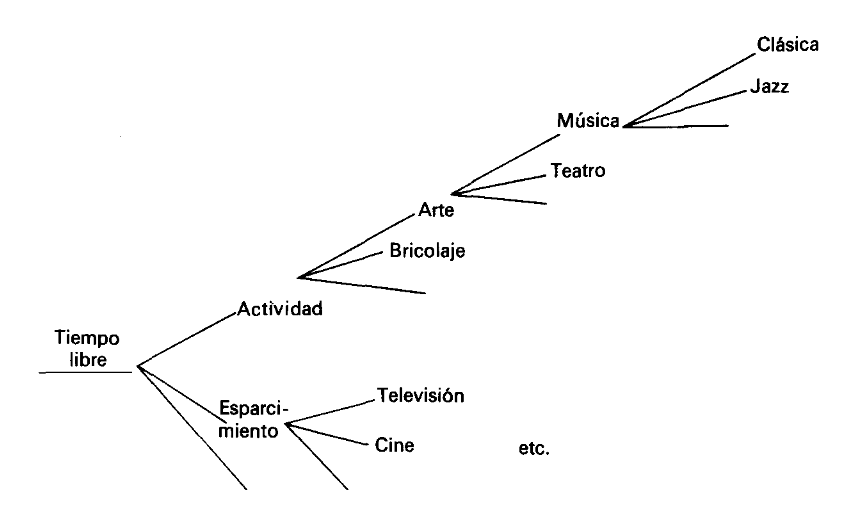


Figura 10.1

zar el análisis cuando todavía no sabemos verdaderamente qué decir; pero también, comprobar que no hemos dejado en la sombra puntos importantes.

2.2.1. *El Q.Q.D.C.C.*

El Q.Q.D.C.C. es la más conocida de estas listas de comprobación de preguntas. Hay que preguntarse por turno cuáles son las personas, organismos o interlocutores a los que concierne («*¿quién?*»), los aspectos (económico, técnico, comercial, social, político) de la situación («*¿qué?*»), las características espaciales o geográficas («*¿dónde?*»), temporales (época, duración, repetitividad, periodicidad, frecuencia, cronología, permanencia, urgencia...) o históricas («*¿cuándo?*»), así como los medios, modalidades o condiciones («*¿cómo?*»). Se añaden a veces los interrogantes «¿cuánto?» (volúmenes, tasas, importes...) y «¿por qué?» (objetivos, finalidades, resultados...). Estos interrogantes se pueden combinar de muy diversas formas: *quién,* a quién, de quién, para quién, por quién, con quién, etc.; *qué,* en qué, de qué, para qué, etc.

Ejercicio: Utilice el Q.Q.D.C.C. para encontrar lo más rápidamente posible (cronométrese) el mayor número de ideas a la vista de una redacción sobre «¿Puede estar justificada la violencia?».

2.2.2. *El «entrenamiento mental»*

El «entrenamiento mental»[1] suministra preguntas análogas bajo una forma más detallada. Recordemos, especialmente, lo que son estos dos primeros tipos de operaciones mentales.

Las *operaciones mentales de representación:* para delimitar un objeto, se trata de:

— *enumerar* todos los elementos descomponiendo y sondeando cada idea para descubrir todo lo que ella encierra;
— *describir* las formas bajo las que aparece cada fenómeno;
— *comparar* las ideas entre sí y buscar todo lo que puede ser similar a lo que el tema nos trae a la mente (o que presenta con él puntos comunes);
— *distinguir* las diferencias entre aquello de lo que ya tenemos una opinión y otros procesos o mecanismos;
— *clasificar* el conjunto de ideas sobre el tema, reunidas merced a las cuatro operaciones mentales señaladas.

Las *operaciones mentales de problematización* son también de cinco clases:

— ¿Cuáles son los *aspectos* (campos científico y técnico) de la situación?: social, económico, político, etc.
— ¿Cuáles son los *puntos de vista* (de los diferentes protagonistas) sobre la situación? ¿Cuáles son las diferentes posturas posibles para tratar el tema? No hay que olvidar que hay siempre tres tipos de informaciones:
  - lo que uno sabe;
  - lo que uno opina;
  - lo que uno sabe que los demás opinan.
— ¿Cuál es la *posición* de la situación estudiada *en el tiempo* (antes, después, en otro tiempo, ahora, mañana) y *en el espacio* (aquí, en otra parte, en el extranjero)?
— ¿Cuáles son las *contradicciones* inherentes a esta situación? Es importante no ignorar las contradicciones a fin de matizar nuestros argumentos. En cambio, utilizar las contradicciones al máximo antes de eliminarlas, es decir, discutir a fondo los puntos críticos, hace a la demostración particularmente sólida.

Ejercicio: Reconsiderar las diez rúbricas propuestas por el entrenamiento mental para estos dos tipos de operaciones y aplicarlas al tema de «la miseria».

---

[1] Segundo de los temas tratados en el capítulo 7.

2.2.3. *Identificación de los antagonismos*

Continuando con lo que este entrenamiento mental llama la búsqueda de contradicciones, pueden encontrarse, de forma más general, ideas explorando sistemáticamente todos los opuestos y contrarios: el pro o el contra, ventajas/inconvenientes, estímulos/obstáculos o frenos, favorables/hostiles, etc.

Ejercicio: Señalar el mayor número de antagonismos posibles reflexionando sobre las diversas dimensiones de la cuestión: «Competencia entre las empresas e intereses de los consumidores.»

2.3. *Imaginación y creatividad*

Para ayudar a esta «rememoración» —a veces difícil— y para aportar ideas personales, si es posible originales, debemos utilizar además nuestra capacidad de invención.

Para despertar ideas nuevas no basta con estar a la espera de que vengan solas. Es cierto que es necesaria una cierta maduración interior de la comprensión del tema, pero se han de emplear métodos que puedan compensar las debilidades momentáneas de la imaginación o acelerar el «alumbramiento». Estos procedimientos se basan en la eliminación de prejuicios, en la estimulación de la imaginación y en la multiplicación de asociaciones de ideas capaces de desembocar en «hallazgos». Entre las técnicas de creatividad más útiles, se pueden citar:

2.3.1. *La asociación libre*

Consiste pura y simplemente en recoger todas las ideas que llegan espontáneamente a la cabeza. El hecho de «echar al montón» todo lo que se nos ocurre sin autocriticarnos puede permitir recordar ideas «olvidadas» o descubrir «innovaciones».

Al hacer el «vaciado» o limpieza de la mente, por ejemplo, se dedicarán cinco minutos para apuntar todo aquello en lo que el tema nos ha hecho pensar, todo lo que nos evoca y nos recuerda... La invención y la inspiración nacen a veces de estos breves momentos de «liberación mental».

La técnica del «*brainstorming*» —que, en pura ortodoxia, no se aplica más que en grupo— presenta características próximas al «vaciado»: se trata, *sin formular crítica alguna,* de encontrar, por medio de asociaciones libres, el mayor número de respuestas posibles —incluso peregrinas— a una pregunta concreta. Ante un tema completamente nuevo, o ante el que podamos sentirnos acorralados, podemos servirnos de un *brainstorming* adaptado.

Ejercicio: Utilizar un procedimiento del tipo *brainstorming* para hallar ideas concernientes a «Las consecuencias del desarrollo de la urbanización en la segunda mitad del siglo XX».

2.3.2. *Otros procedimientos*

Hay otros muchos procedimientos encaminados a estimular el hallazgo de ideas originales. Citemos:

— La utilización de *analogías*[1] o semejanzas con fenómenos similares —incluso en apariencia completamente alejados del tema. Se pueden utilizar incluso analogías simbólicas o fantásticas.
— *La trituración:* se «tritura la cuestión en todos los sentidos (amplificación, reducción).
— *Las transformaciones:* se considera un caso límite como el sistema ideal (como si la cuestión ya no existiera), o se identifica uno con el tema (como si yo fuera el problema).
— *Los juegos expresivos:* se esfuerza uno en defender o atacar el tema tomando partido (el papel del abogado) o bien en preparar —más que una disertación o un informe— un anuncio, un cuestionario o una emisión de televisión de un cuarto de hora.
— *Los cruzamientos sistemáticos:* se trata de obligarse a relacionar sistemáticamente, de dos en dos, las ideas ya encontradas. Se pueden utilizar para ello matrices de cruzamiento combinatorio (fig. 10.2).

Ejercicio: Utilizar las técnicas de creatividad citadas más arriba para descubrir ideas, originales si es posible, relativas a «la conquista del espacio».

Todas estas técnicas llamadas de creatividad son capaces de llevar a las ideas más curiosas e irrealistas. No sería prudente proceder a eliminarlas demasiado apresuradamente, pues se correría el peligro de refrenar la imaginación (una idea puede siempre engendrar otra). Sin embargo, antes de quedarse con ellas, convendrá someter todas estas ideas al examen de nuestra razón y juicio, apoyándonos en hechos, situaciones o ejemplos reales, para apreciar su verosimilitud.

2.4. *Las conexiones lógicas*

Todos los procedimientos analíticos citados hasta este momento conducen a un desglose del tema, por consecuencia, corren el peligro

[1] Idea básica de la sinéctica.

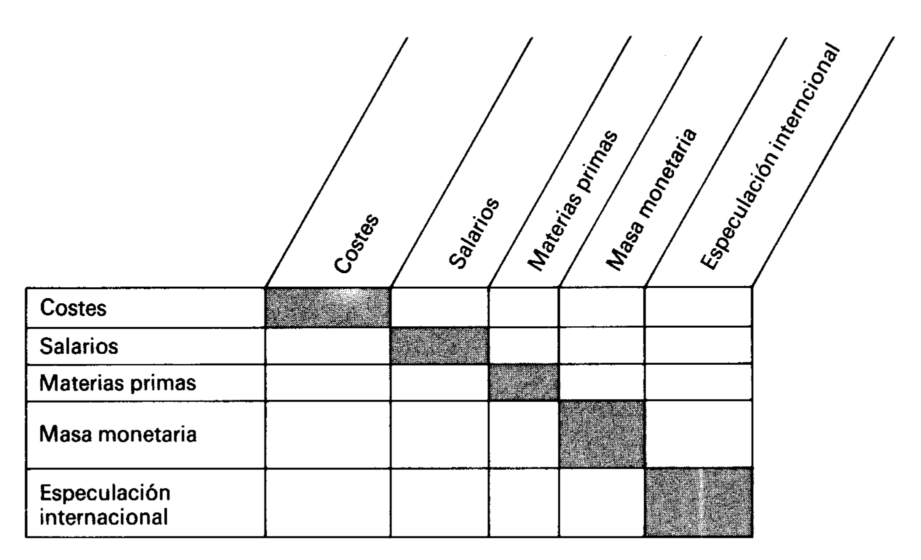


Figura 10.2

de hacer perder la visión de conjunto y de engendrar una cierta dispersión. Es conveniente, por esto, disponer también de medios de búsqueda (¿gráficos?) que, merced a relacionar entre sí las ideas, permitan descubrir nuevas pistas. El hecho de comparar los elementos entre sí y de examinar sus combinaciones cuando se juntan es, por otro lado, esencial en la vida profesional en general, especialmente cuando se tienen responsabilidades en los campos de la organización, del personal o de la gestión. En la práctica, se pueden considerar principalmente tres enfoques.

El primero es el del *polígono de las ideas,* que consiste en conectar las ideas entre sí en un gráfico. Ejemplo: «la inflación» (fig. 10.3).

Así, para facilitar la rememoración, puede que haya que entrenarse en la localización de las asociaciones entre conceptos, por ejemplo:

— lo que ha desaparecido, lo que permanece, lo que es nuevo;
— objetivos, medios, métodos y técnicas;
— elementos, estructura, evolución (histórica);
— principios, modalidades de realización, operaciones concretamente efectuadas;
— interior, condiciones exteriores de fondo... y de forma;
— etcétera.

El segundo enfoque es el de las *implicaciones*[1], que va un poco más

[1] La presentación de esta técnica la hemos tomado en parte de nuestros colegas del CERDEP.

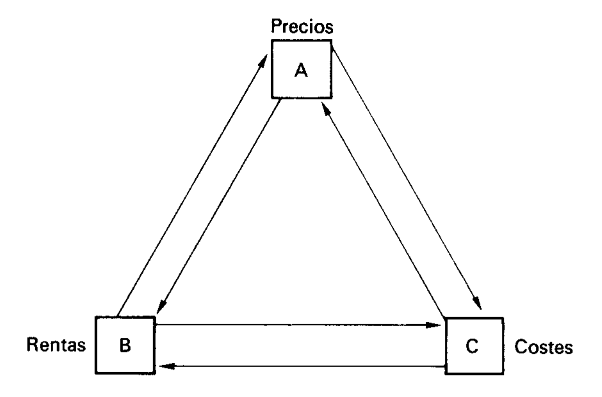


Figura 10.3

lejos. Se trata de ir de lo general a lo particular partiendo de la idea central del tema para extrapolarla, subdividirla, prolongarla o derivar hacia las consecuencias resultantes.

Hay que intentar identificar relaciones entre tres elementos por lo menos, de forma que se evite caer en la simplificación maniquea de verdadero /falso, blanco/negro, etc.

Ejemplo: ¿Tiene Francia una economía de mercado? (fig. 10.4).

Ejercicio: Elaborar un esquema de implicaciones partiendo del tema «El hecho de ser mortal es a la vez un drama y una necesidad».

El tercer enfoque es el del *A.R.E.* El hecho de elaborar en forma de esquema ramificado[1] la representación que uno de hace de la cuestión planteada permite con frecuencia descubrir aquello en lo que uno no había pensado de entrada. La estructura de las explicaciones interconectadas conduce a investigar todas las razones y causas de distinta índole que pueden actuar en los diferentes niveles.

Ejercicio: Hacer un árbol de explicación partiendo del tema siguiente: «Después de la rápida expansión de los años sesenta, se han visto aparecer varias corrientes de pensamiento preconizando el crecimiento cero. Se habla hoy día de relanzamiento, de reactivación y de un nuevo despliegue. Dé su apreciación de cómo se concilian estas tendencias.»

---

[1] Ver el capítulo 7.

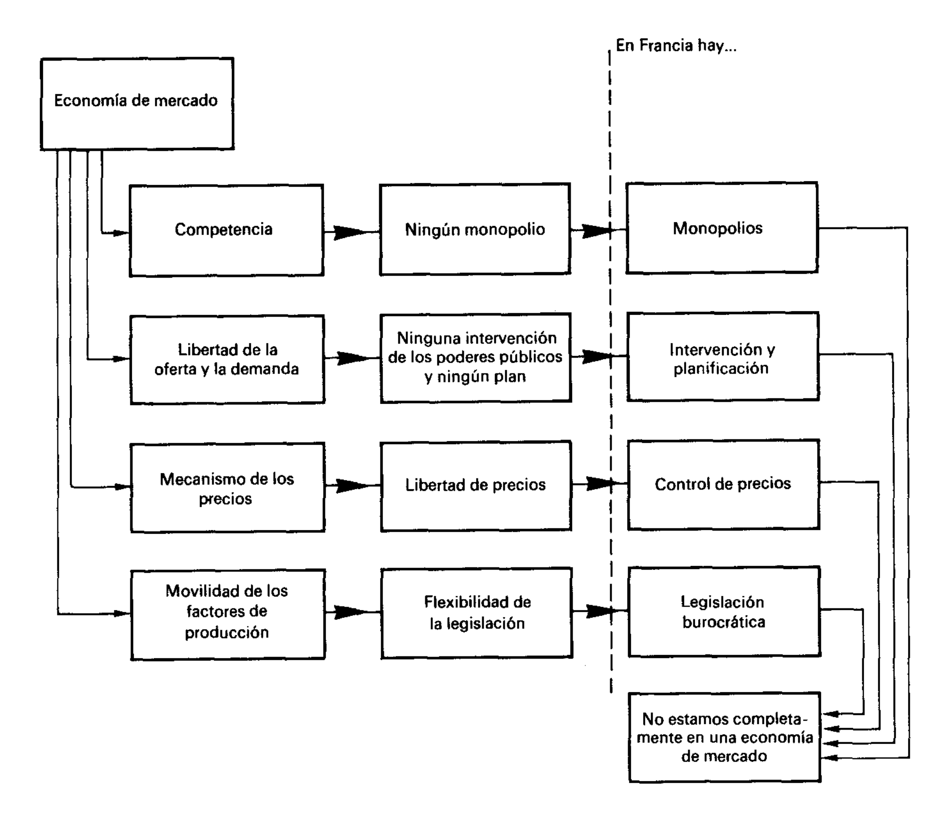


Figura 10.4

3. La explotación de las ideas

No basta con haber encontrado ideas, es preciso además *organizar lo que vamos a decir*. Esto implica volver a leer todo y realizar cinco acciones complementarias.

La primera *profundizar* más si es preciso y, en particular:

— esclarecer lo que significa cada punto;
— afinar o desarrollar lo que es ambiguo o impreciso.

La segunda, *agrupar las informaciones* seleccionadas por categorías coherentes (en función de las correspondencias o heterogeneidades entre ellas) y clasificarlas por orientación de búsqueda (tema, tipo, rúbrica...), a fin de preparar la progresión de su presentación (con lógica, sin repeticiones y de forma definitiva).

La tercera, *seleccionar las ideas que hay que exponer* de entre todas las que se han reunido. Se seleccionarán y conservarán las que son a la vez esenciales[1] y pertinentes, es decir:

- —las que son válidas (y no falsas, cf. confusión demasiado frecuente entre lo real y lo imaginario);
- —las que corresponden debidamente al tema tratado;
- —las que constituyen argumentos esenciales en la demostración pretendida;
- —y de las que se puede hablar con precisión.

En cambio, habrán de eliminarse sin contemplaciones todos los elementos poco verosímiles y los no justificados o superfluos.

La cuarta acción consiste en *elaborar una argumentación personal*[2]. Se trata de considerar, de una manera todavía abierta, la forma en que se va a responder a las cuestiones que plantea el tema. Para lograrlo, se intentará relacionar los elementos entre sí por medio de relaciones lógicas: antes → después, causas → consecuencias, condiciones → efectos, etc.

Por último, es preciso *poner en orden* (alinear) las ideas seleccionadas. Se buscará un hilo conductor que tenga a la vez justificaciones lógicas (que constituya una demostración) y psicológicas (que sea convincente).

Esta será la base del plan del desarrollo[3].

---

[1] Para acostumbrarse a esta tarea, puede uno entrenarse en resumir textos.
[2] Ver el capítulo 11 sobre la estrategia de exposición y la argumentación.
[3] Ver el capítulo 12, que trata de los planes.

Capítulo 11

ESTRATEGIA DE EXPOSICIÓN Y ARGUMENTACIÓN

Sumario:

1. Estrategia y tesis central.
2. La argumentación.
3. La refutación de las objeciones.
4. La toma de postura personal.

1. Estrategia y tesis central

Todos los temas se pueden tratar de diferentes maneras:

— en la forma: más o menos seria o ligera, concreta o abstracta, alusiva (muchos ejemplos) o demostrativa (argumentación racional sólida), etc,;
— en el fondo: según las convicciones que se defiendan, según las ideas dominantes sobre las que uno se apoye...

El hecho de haber adoptado una tesis y una estrategia[1] de presentación es primordial para la fuerza del discurso. Por ejemplo, ¡cuántas disertaciones, que no defienden nada, se reducen a una simple recitación de un capítulo del curso!, ¡cuántos informes que de forma impre-

[1] Si la tesis es la toma de postura central, la estrategia es la manera de presentarla al lector, la forma de introducirla. La estrategia se materializa tanto en la elección de la naturaleza y orden de las grandes partes del plan como en el tono de su exposición.

cisa dan cuenta sólo de proyectos vagos!, ¡cuántos proyectos sin progresión del interés!, etc. Es ciertamente difícil aprender a encontrar un eje o a elegir una orientación. Esto depende demasiado de la persona que realiza el trabajo, de sus opiniones, de su inspiración, etc.

No podemos sino sugerir que se busque la tesis siguiendo tres caminos sucesivos convergentes:

1. *Formándose una visión de conjunto de lo que se podría decir:*

— reagrupar las ideas reunidas clasificándolas por categorías lo más amplias posible;
— ordenar estos grupos de ideas siguiendo varias progresiones posibles;
— etcétera.

2. *Volviendo a la cuestión*[1] *inicial:*

— redactar en una o dos frases la respuesta que usted daría al tema;
— preguntarse cuál es el objetivo de la exposición, es decir: qué es lo que deseo hacer (demostrar, explicar, evaluar, comparar, etc.); a dónde quiero llegar (resultado esperado, idea principal, respuesta global).

3. *Esforzándose en darse a uno mismo un proyecto:*

— definir la tesis que se va a defender: «¿de qué quiero convencer al lector?»;
— interrogarse sobre las alegaciones que se desearía hacer y sobre las reacciones que podrían suscitar;
— establecer el nivel en el que a uno le gustaría o piensa que debería situarse;
— determinar el camino que se propone uno seguir para llegar a la conclusión pretendida (¿esbozo de una progresión?).

Ejercicio: Señalar por escrito[2] la tesis que usted defendería y la estrategia que seguiría si tuviera que tratar los temas siguientes:

— «¿Pena de muerte para los asesinos de niños?»
— «¿Creación de cadenas de televisión comercial?»
— «¿Necesidad de unos impuestos más equitativos para los asalariados?»

---

[1] Tema de la disertación u objeto del informe.
[2] Sin limitarse a una simple afirmación perentoria del tipo de «estoy en contra».

2. La argumentación

Cualquier negociador que intente vender un producto o hacer que se acepte una tesis tiene ante sí a un interlocutor al que deberá convencer. Demasiados informes de estudios no lo tienen en cuenta: el autor parece creer que todo el mundo piensa como él, no prueba nada, sino que se contenta con afirmaciones *a priori,* no enuncia más que opiniones que van en el mismo sentido (inconvenientes únicamente, por ejemplo), asesta sus propias convicciones como si se tratara de verdades o se limita a una enumeración de prejuicios o ideas recibidas.

Argumentar es probar para convencer. No basta con que la estructura de una exposición, representada por el plan[1], sea ya en sí una argumentación. El desarrollo debe estar apuntalado con argumentos. Por escrito no se pueden conocer las reacciones del lector, las certezas expuestas deben apoyarse en fundamentos de un gran rigor. Se pueden emplear con este fin una serie de procedimientos:

2.1. *Las principales técnicas de argumentación*

2.1.1. *La explicación*[2]

La explicación muestra sin demostrar. Las articulaciones sólo se mencionan. Comprende distintos aspectos.

Se basa, en primer lugar, en la *definición:* definir es un procedimiento previo indispensable si se quieren evitar malentendidos. Una buena definición debe obedecer a ciertos criterios: no debe comprender el término que se quiere definir ni limitarse a un sinónimo, no debe ser negativa ni demasiado amplia ni demasiado estrecha, debe hacer que el término definido quede incluido dentro de una categoría y añadir luego las características que diferencian el objeto de otros de esta categoría (por ejemplo, «la moneda es un... que...»).

En segundo lugar, la explicación se prolonga en *la narración:* narrar es poner un cierto orden y justificar de un cierto modo. Es posible mantener el interés relatando acontecimientos desde tres puntos de vista diferentes:

— desde dentro: usted ha sido protagonista o supone que lo ha sido;

---

[1] Ver un análisis de este aspecto en el capítulo siguiente.

[2] Esta presentación está inspirada en J. Bebanger: *Technique et pratique de l'argumentation.* Dunod, 1970.

—narrando los acontecimientos de los que usted ha sido testigo directo;
—o aquellos, de los que sin ser ni testigo ni protagonista, conoce usted bien.

La explicación comprende en tercer lugar *la descripción* de aquello de lo que se trata. Se procede, pues, a presentar los seres y las cosas, sus particularidades. Esto se puede hacer de dos modos:

—describiendo el conjunto como si se sobrevolara un territorio, después se aterrizaría y se recorrería el terreno;
—o comenzando simplemente por una parte y continuando hasta que hayamos descrito todo.

En cuarto lugar, la explicación se refiere a la *clasificación,* que consiste en crear compartimentos para disponer en ellos los hechos que tienen un carácter común (por ejemplo, «la inteligencia es una aptitud que...»).

Finalmente, la explicación comprende también una *presentación de la organización,* de las estructuras, de la construcción y de las operaciones: se trata de poner de relieve las relaciones entre las partes, entre los elementos y el todo, teniendo en cuenta su importancia respectiva. Se puede partir de los elementos y llegar al todo, o viceversa. Se puede ilustrar también lo que son las estructuras por medio de los resultados que engendran.

2.1.2. *La referencia a observaciones*

La referencia a observaciones constituye un segundo grado de la argumentación. La reflexión se cimenta sobre comprobaciones para llegar a los conceptos (o leyes) esenciales. Adopta tres formas principales:

—la enumeración de *ejemplos,* casos, experiencias, hechos o anécdotas que produce un impacto por la mención que supone de lo concreto;
—la reproducción de imágenes, cuadros, esquemas y gráficos que, por su mensaje visual, hace comprender (y admitir) más fácilmente;
—la cita de *cifras* (importes, volúmenes, duración, tasas, ratios, etc.), que refuerza el carácter de objetividad indiscutible, al menos en apariencia.

En todos estos casos, no hay que menospreciar dos dificultades:

—la inherente a la elección de los elementos que se deben mencionar: la regla es hacer que figuren los que sirven de apoyo a la lógica del análisis, pero esto no es siempre fácil;

— la que viene dada por la necesidad de interpretar este tipo de datos.

Ejercicio: Encontrar todas las comprobaciones e ilustraciones que sirven de apoyo a la afirmación «la naturaleza siente horror al vacío».

2.1.3. *La demostración*

La demostración es el modo de argumentación por medio del razonamiento lógico, corriente en las ciencias exactas. Debería convencer sin discusión, pero choca con las reacciones afectivas, que hacen que el lector, si no es seducido, rechace, a pesar de todo, las conclusiones... La demostración se basa en el análisis de las relaciones de causa a efecto, del tipo de «si... entonces...», entre lo que genera y lo que es provocado. Puede ser de dos clases.

Una es *la inducción,* que consiste en generalizar partiendo de un determinado número de casos particulares. Puede ser un procedimiento peligroso:

— si los ejemplos puestos no son lo suficientemente numerosos o si son negativos;
— si no son típicos de la situción;
— o si las conclusiones no se sacan con ponderación.

Otra es *la deducción,* que es el procedimiento inverso al anterior. Se va de la ley general al caso particular. Cuando se utilice la deducción causal, será bueno tener presente:

— que muy pocas veces un fenómeno tiene una sola causa;
— que existen causas necesarias y causas suficientes;
— que es bueno también preguntarse por la relación biunívoca causa ⇄ consecuencia.

Una demostración ortodoxa comprende *varias etapas:*

a) la localización de un determinado número de síntomas;
b) la formulación de *hipótesis* (es con frecuencia útil considerar varias, a fin de explorar el mayor número de eventualidades posibles);
c) el desarrollo de las deducciones causales que de ella resulten;
d) la realización (o la mención) de pruebas experimentales y el análisis de los resultados observados (co-variación o no);
e) la contraprueba;
f) la confirmación o no de la ley y la identificación de sus implicaciones prácticas.

Ejercicio: ¿Cómo demostrar que «la energía nuclear hipoteca el futuro»?

2.1.4. *El recurso a una autoridad*

Para sostener una proposición se puede uno referir a una autoridad competente (a menudo célebre, un profesor conocido, etc.). Sin embargo, será útil que previamente nos hagamos las siguientes preguntas:

— ¿es un personaje discutido en el terreno que tratamos?;
— ¿es su declaración reciente, clara, ni ambigua ni irónica?;
— ¿es presentada como una hipótesis o como una conclusión?

Por otra parte, es conveniente tener cuidado en:

— no ampararse siempre en otros;
— introducir bien las citas;
— remitirse correctamente a los autores;
— no caer en la copia o el plagio.

Ejercicio: ¿A qué opiniones célebres remitirse para sostener la idea de que: «ni la pereza ni el trabajo son naturales al hombre»?

2.1.5. *Las comparaciones*

Una argumentación puede también dar a conocer en qué las cosas son semejantes y por qué son distintas.

En su grado máximo, es el procedimiento —corrientemente empleado en los discursos políticos o en la publicidad— de *la analogía:* se buscan semejanzas, bien en un mismo campo, bien en un contexto diferente, y se las emplea en forma de metáfora subrayando todas las similitudes posibles. Para que estas analogías sean sólidas y surtan efecto, deberán responder a las condiciones siguientes:

— las similitudes serán importantes, verdaderas y tan numerosas como sea posible;
— serán sobre características reales;
— la analogía tendrá una relación efectiva con lo que se quiere probar.

Ejercicio: Encontrar por lo menos tres analogías que apoyen el dicho de «nadie es profeta en su tierra».

2.1.6. *El debate*

Cuando se trata de un tema polémico, hay varias tácticas que refuerzan la argumentación. Habitualmente son:

— la discusión «a favor o en contra»;
— la ironía (que socava los fundamentos de lo que se presenta de este modo);
— la argumentación «a contrario» (se expone una tesis opuesta, pero un elemento discutible viene a reforzar la contraria);
— la paradoja: consiste en establecer relaciones entre elementos opuestos o contradictorios. Es un procedimiento difícil de utilizar, pero es particularmente contundente;
— la reducción al absurdo.

Ejercicio: Utilizar una argumentación del tipo «debate» para defender la tesis de «sólo las empresas que obtienen beneficios disfrutan de una situación económica saneada».

2.1.7. *El dilema*

Finalmente, si de lo que se trata es de conseguir una decisión, los vendedores saben muy bien cuán eficaz es poner al comprador ante una *alternativa.* Se presentan las distintas posibilidades para ir eliminando todas poco a poco, excepto las dos entre las cuales se desea que se haga la elección.

Digamos, para terminar, que la argumentación será tanto más convincente cuantas más técnicas de argumentación se puedan combinar.

2.2. *Ejercicio de búsqueda de argumentos*

Sobre al menos uno de los temas tan controvertidos que se citan a continución intente encontrar —si es necesario, aplicando las técnicas antes mencionadas— un máximo de argumentos que vayan en el sentido de cada una de las tesis que se oponen:

— la energía nuclear;
— la publicidad;
— la libertad sexual en la pareja;
— la intervención del Estado en la economía;
— el entendimiento;
— etcétera.

2.3. *La presentación de los argumentos*

Uno expone sus ideas para ganarse la adhesión del auditorio o del lector. Cuanto menos ganado se tenga al interlocutor con lo que se

le dice tanto más hay que justificar el desarrollo que se realiza. Paso a paso se llegará a la conclusión. Si se procede con habilidad, el lector se irá convenciendo progresivamente, a veces, incluso sin darse cuenta de ello. Para esto, se expondrá un argumento por párrafo, según tres procedimientos.

El más corriente, en Francia, es anunciar la tesis encabezando el párrafo y sostenerla luego con hechos o ejemplos. Es la argumentación *a priori:* «Hemos adoptado el programa electronuclear porque...»

Por el contrario, la argumentación *a posteriori* consiste en comenzar reuniendo un conjunto de elementos convergentes que fundamenten la tesis que se presentará al final: «Los asalariados reclaman... la dirección acepta... los sindicatos no se oponen... los dispositivos tecnológicos permiten... en las condiciones de costes que... por otra parte, nuestra clientela... también nosotros estimamos que es conveniente introducir los horarios libres.»

El tercer procedimiento es el estilo *periodístico,* que mezcla hábilmente los hechos y las opiniones, los datos y las reflexiones. Para convencerse usted mismo de esto, haga la experiencia de...

Ejercicio: Analice los aspectos y los puntos de vista recogidos en artículos sobre el mismo tema de dos diarios de opiniones opuestas.

Sepa, finalmente, que, si usted tiene tres argumentos para presentar en apoyo de una tesis, en general, tendrá interés en comenzar por el argumento bastante fuerte, continuará con el menos fuerte y concluirá con el más fuerte. Si no se tienen más que dos argumentos, comenzar por el más débil.

2.4. *Ejercicio de análisis de la estrategia de argumentación*

Coja un artículo polémico de su periódico habitual y:

a) señale la idea básica o el mensaje principal (la tesis), resumiendo luego el artículo en menos de diez líneas;

b) elabore el plan del texto en la forma más visual posible y analice en qué medida su disposición (el hilo conductor) es reveladora de la estrategia de exposición del autor; ¿cuáles son:
   - las *sucesivas fases de exposición* de las ideas (rigor)?,
   - las *microestructuras* dentro de estas grandes partes (coherencia)?;

c) subraye los argumentos (ideas secundarias) y pruebas (ejemplos concretos) expuestos sucesivamente por el autor y reflexione sobre la «fuerza de persuación» que de ellos se desprende; examine, por ejemplo:
   - la jerarquización y el orden de los principales argumentos;

— la alternancia de argumentos y de pruebas;
— el predominio de los hechos sobre los puntos de vista;
— la utilización de elementos cuantificados;
— etcétera.

Este ejercicio se puede repetir periódicamente sirviéndose de artículos diversos.

2.5. *Ejercicio de análisis de la argumentación en las réplicas*

Utilizando el texto que aparece más abajo, precise, en cuanto a cada una de las respuestas dadas por L. Stoleru, si se trata en efecto de una respuesta a la pregunta planteada o si lo que se dice la prolonga, la resitúa dentro de un contexto más general, refuta su validez o incluso si la evita y no la responde.

Después, al final del ejercicio, *evalúe la coherencia* entre los diferentes puntos de vista expresados. De otra manera dicho, ¿se pueden poner de manifiesto las repeticiones inútiles, reforzamientos, paralelismos, ideas fuerza, grandes tendencias, puntos clave? En caso afirmativo, ¿cómo se pueden formular los principios elementales de una eventual teoría económica subyacente? En caso contrario, ¿dónde están las contradicciones?, ¿en qué son irreductibles?, etc.

La poscrisis: Preguntas a Lionel Stoleru[1]

«—...*¿En qué signos concretos se podrá reconocer que hemos salido del túnel?*

»El primer signo por el que se reconocerá que hemos salido del túnel no será el del empleo, será el de la producción industrial. En efecto, la producción industrial volverá a comenzar a crecer antes de que el paro disminuya porque las empresas tendrán que suprimir primero el paro parcial...

»—*La competencia internacional, plasmada en el desorden monetario, es una de las explicaciones de la crisis. Si las naciones no consiguen llegar a un acuerdo monetario, ¿cuál es la posibilidad de dominar la crisis?*

»No creo que haga falta aislar la dimensión monetaria. El desorden económico mundial tiene actualmente tres dimensiones: la dimensión monetaria, la dimensión «materias primas» y la dimensión «transferencias económicas» para

[1] Extracto de un artículo, que comprende 50 preguntas, publicado en *Réalités*, octubre de 1975.

llegar a un mejor equilibrio en las riquezas entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo. Estas tres dimensiones se interfieren entre sí...

»—*¿Un mayor entendimiento europeo en el plano monetario habría permitido afrontar la crisis en mejores condiciones?*

»En la crisis mundial ha habido un entendimiento europeo bastante bueno sobre el plan monetario, puesto que la unión monetaria y, especialmente, la existencia de la serpiente monetaria, que parecía puesta en peligro por la crisis del 73, han resistido bien la crisis...

»—*¿Quiénes han salido mejor parados?*

»Los que han salido mejor parados son los que se han beneficiado de la crisis energética, es decir, los que proponían soluciones de recambio a una economía basada en el petróleo, y estoy pensando principalmente en el sector electronuclear. Por otra parte, han salido bien de la crisis los sectores que podían seguir el dinero por las huellas... es decir, las empresas que vendían bienes de equipo directamente utilizables por los países productores de petróleo...

»—*¿Cree usted que esta crisis pueda tener aspectos saludables?*

»En el plano mundial, la crisis debería tener aspectos saludables haciendo que cada uno de los países tomara conciencia de la solidaridad económica mundial, que había estado demasiado olvidada. También debería tener aspectos saludables operando una redistribución de las riquezas que fuera más acorde con un equilibrio entre los países ricos y los países en vías de desarrollo... En el plano nacional, la crisis debe hacer reflexionar sobre los buenos y los malos aspectos del crecimiento en varios campos. En primer lugar, en el terreno de la distribución de rentas, puesto que en un período de ralentización del crecimiento es cuando se hace sentir más la necesidad de nuestras estructuras industriales, puesto que, cuando las cosas van mal, es cuando se percibe la fragilidad de ciertos edificios económicos; y, finalmente, en el plano de la finalidad de nuestro crecimiento, para ver si el tipo de consumo y la estructura de consumo corresponden a deseos profundos o simplemente a elementos artificiales...

»—*¿Piensa usted que habrá que tolerar un cierto paro de los jóvenes?*

»No es cuestión de tolerar un cierto paro ni entre los jóvenes ni entre los menos jóvenes, pero es posible, en cambio, reflexionar sobre los mecanismos de inserción profesional de los jóvenes que actualmente hacen de todo o nada. Acaban sus estudios, se examinan; que aprueban, y ya los tenemos dentro de tal circuito; que no aprueban y, de un día para otro, los tenemos en tal otro...

»—*¿Cuáles serían las condiciones para restablecer el pleno empleo?*

»El pleno empleo puede ser alcanzado por el retorno a un crecimiento rápido, aun cuando los años 71, 72 y 73 hayan mostrado que esta relación no era evidente, pero el pleno empleo debe poder alcanzarse con tasas de crecimiento inferiores modificando las estructuras del mercado de trabajo. Estas modificaciones no conciernen solamente a la duración de la jornada de trabajo y a la edad de jubilación, cuya eficacia en este terreno no debe ser subestimada, sino

también a otras medidas como, por ejemplo, la alternancia entre el trabajo y la formación, y la política de inmigración...»

Al final de este ejercicio, si alguna pregunta le interesa de forma especial, puede reconsiderarla y realizar una búsqueda de argumentos capaces de apoyar las tesis de los grandes grupos de opinión en este plano.

3. La refutación de las objeciones

Cuando se defiende una tesis oral, no es raro que se tenga que hacer frente a objeciones. Pueden ser, pues, provechosas algunas recomendaciones.

3.1. *La reacción a las objeciones*

a) *Actitud general:*

Observación atenta, tranquila, prueba de interés, esfuerzo por ser objetivo, flexibilidad.

b) *Principios de acogida de objeciones:*

— no defender la tesis contraria;
— escuchar el tono con el que se pone la objeción;
— se puede no responder en seguida;
— el duelo es, por anticipado, un fracaso cierto: cuando se da un duelo va a haber un vencedor y un vencido.

c) *Formas de reaccionar:*

— preguntarse sobre cuáles son los objetivos y las motivaciones del interlocutor;
— tranquilizar si es preciso;
— no buscar a toda costa tener razón: «probar no es nada, convencer es lo que importa», ¿qué cuesta reconocer un error o una ignorancia si la contrapartida es el triunfo?;
— llevar la objeción a un terreno objetivo;
— devolver la pregunta o invitar a proseguir sin agresividad.

d) *Ejemplos de réplicas* en la acogida de la objeción:

«Tiene usted razón, es interesante y normal que usted...», «Con estas informaciones y antes de saber que...», «Nosotros, por lo demás,

hemos tenido la misma reacción...», «Esto me permite justamente precisar...», «Intentemos analizar juntos los hechos...»

3.2. *Principios generales para tratar las objeciones y responder a ellas*

No «demoler» las objeciones (por ejemplo: «eso es falso y se lo voy a probar»).

No chocar, no impedir por completo la retirada (un adversario debilitado pero amenazado de perder el prestigio se vuelve peligroso).

Primeramente, recibir la objeción: mostrar que se hace caso al interlocutor; luego, responder a ella.

A la hora de responder a las objeciones, hay que tener en cuenta varias posibilidades:

a) *Ignorar la objeción o dejarla para más tarde:*

- —para evitar un duelo (argumentos *ad hominem*) o un abceso por fijación;
- —si se puede, habida cuenta de los objetivos que uno se haya fijado, no hacer caso de ella y proseguir con la tesis.

b) *Soslayar la objeción:*

- —por un cambio de punto de vista (una objeción es válida sólo por referencia a unas coordenadas);
- —mediante un escape por analogía (empleo de un ejemplo en un registro próximo);
- —desviando la cuestión o pidiendo una reformulación.

c) *Anticiparse a la objeción* (si se la ha identificado ya o encontrado en situaciones bastante parecidas): la argumentación tiende a consolidar el punto sobre el que presumiblemente corre el peligro de ser atacada.

d) *Quitar fundamento a la objeción:*

- —reduciéndola al absurdo;
- —refutando una proposición más general, que es la que la sostiene.

e) *Neutralizar la objeción:* contrarrestándola con una serie de ventajas reconocidas dentro del mismo terreno.

Una objeción puede también ser fragmentada, reducida a la principal o debilitada por medio de una reexpresión interpretativa infiel, incluso vuelta del revés. Si uno está obligado a refutarla, no olvidar las reacciones afectivas (cf. 3.1.*c*) y ponerse en el mismo lado que el inter-

locutor para examinar su objeción (empezar señalando nuestro acuerdo para hacer bajar la tensión), recurrir, después, a los hechos, a los testimonios prestigiosos, a los escritos, a los valores, a las cifras.

4. La toma de postura personal

Con respecto a esta cuestión, el redactor navega entre diversos escollos.

Uno consiste en perder toda objetividad, dejarse llevar por ideas preconcebidas, enunciar sólo lo que responde a las propias opiniones. Es primordial saber poner entre paréntesis las propias convicciones y dar pruebas de tolerancia teniendo en cuenta incluso las ideas a las que no nos adherimos.

Otro escollo: caer en afirmaciones dogmáticas gratuitas, formuladas en un tono perentorio como verdades absolutas («La verdad en todos los casos y por siempre...»).

Un tercer escollo es dejarse llevar a formulaciones excesivas y desmesuradas. Es importante tener en cuenta las cosas y evitar cortar demasiado en seco.

También hay que huir de manifestar, por el contrario, un exceso de reserva: «No me atrevo a manifestar mis ideas o a formular un juicio, me puedo equivocar»... Se dan con demasiada frecuencia agentes que, encerrados en unas relaciones de dependencia y de subordinación familiares (escolares, jerárquicas, sociales...), no han tenido nunca derecho a la palabra y no hacen más que repetir sus cursos sin expresar la menor reflexión personal, ni aun cuando se les pide.

4.1. *Cuándo hay que tomar postura*

De acuerdo con nuestra experiencia, vale más «mojarse» (a pesar del riesgo) que no responder a lo que se nos pide.

Aunque no sea más que por evitar la vulgaridad, hemos de personalizar nuestra exposición y, en la medida de lo posible, darle una cierta originalidad.

Podemos dar nuestra opinión con más o menos énfasis según el tema tratado, pero no formularlo de cualquier manera (ver más abajo).

Es, no obstante, inútil expresar como tales nuestras opiniones —que siempre pueden indisponer— si no se nos han pedido expresamente. Sin ocultar lo que pensamos o creemos, hemos de evitar tomar partido en temas políticos o entrar en controversias entre las «escue-

las» a las que puedan pertenecer los profesores o los que nos han encargado el proyecto.

¿Cuándo conviene, pues, dar nuestra opinión? Todo depende del tema. Si éste es del tipo de «dé su juicio sobre...» o, más aún, «¿qué piensa usted de...?», es absolutamente necesario expresar nuestro punto de vista. Si el tema pide concluir en términos de recomendaciones («¿qué habría que...?»), no expresemos ideas personales en tanto que tales más que en la conclusión, al final de una argumentación que las justifique.

La regla de oro, pues, es no dudar en dar nuestra opinión en la medida en que ésta responda bien a la cuestión planteada.

4.2. *Cómo expresar la toma de postura*

¿Dónde dar nuestra opinión? Siete reglas útiles:

— no de entrada (casi nunca en la introducción);
— ni demasiado pronto, salvo al indicar nuestra tesis para sostenerla luego con argumentos;
— con reserva, dentro del cuerpo de la exposición (según la naturaleza del tema);
— acompañada de ejemplos «demostrativos»;
— no *a priori,* sino como conclusión lógica de un razonamiento deductivo;
— a nivel de síntesis parciales;
— en resumen, en la conclusión final.

¿De qué manera?

— sin tergiversaciones excesivas (con fuerza, de forma clara y firme);
— pero con modestia, prudencia, matizaciones, ponderación y moderación («parece, pues, que se podría..., parece estar claro que...»);
— en términos relativos («con respecto a..., en estas condiciones..., bajo este punto de vista...»);
— limitando el empleo tanto del «yo» egocéntrico como de formas impersonales.

La primera regla es evitar indisponer al lector: atención a las expresiones que puedan parecer chocantes.

Es cierto que podemos expresar nuestras opiniones en calidad de tales, pero a veces es más hábil presentarlas en nombre de autoridades reconocidas («algunos dicen que...»), o como resultantes («si..., es evidente que...»), o como verdades relativas («habida cuenta que...»), o

como necesidades («está claro que se podría... pero...»), o incluso en forma interrogativa («¿no se podría pensar que...?»).

4.3. *Ejercicio*

Escribamos un párrafo capaz de figurar en una disertación para presentar nuestra postura personal concerniente a:

— la desigualdad entre hombres y mujeres;
— los jóvenes de hoy;
— el hambre en el mundo;
— los celos conyugales;
— el trabajo en grupo;
— ...

Hemos de ver si nuestros juicios están:

— expresados de forma razonada y justificada;
— basados en argumentos detenidamente sopesados;
— presentados como en la convergencia de puntos de vista opuestos (todas las afirmaciones pueden ser discutidas);
— etcétera.

4.4. *Postura personal y estructura de la exposición*

La construcción misma de la exposición constituye una forma de introducir una orientación personal. Así es como una estructura sólida permite emitir discretamente opiniones, incluso contradictorias (plan dialéctico). Dependiendo del tema, se pueden prever diversos modos de intervención, que se resumen en el cuadro de la figura 11.1. Veamos dos ejemplos:

1. Tema: *la inflación*. El orden de exposición variará según el punto de vista personal, pues aquél es inverso al orden de importancia:

Importancia creciente ↓

Economista clásico:	Economista «de izquierda»:
a) Demanda (consumo y masa monetaria).	*a*) Demanda (consumo y masa monetaria).
b) Multinacionales y especulación.	*b*) Costes y salarios.
c) Costes y salarios.	*c*) Multinacionales y especulación.

2. Tema: *la renovación de los barrios antiguos.* El tema se podría presentar como sigue:

Promotor:

a) Mejoramiento del patrimonio nacional.
b) Mejoramiento de la higiene y de la seguridad de un barrio.
c) Posibilidad de especulación interesante

Residente:

a) Mejoramiento del patrimonio personal.
b) Mejoramiento de la higiene y de la seguridad de un barrio.
c) Riesgo de expulsiones y aumento del coste del hábitat.

El plan es una toma de postura cuando...

	El interlocutor pide expresamente la opinión personal	El interlocutor no pide la opinión personal	
		Tema que plantea una cuestión o pide soluciones	Tema neutro
Forma del plan	Plan dialéctico Plan persuasivo Plan de pros y contras (Se trata sobre todo de no dar demasiado pronto la opinión: asegurar primeramente los cimientos)	Plan escalonado Plan dialéctico o Plan descriptivo con respuesta en la conclusión	Plan de tipo descriptivo — inventario (cronológico...) — por niveles: • progresivo o • regresivo _Personalización_* sin embargo

* Personalización:

— La convicción es esencial para hacer un buen trabajo.
— Los planes de tipo descriptivo se pueden personalizar merced a una construcción que revele tesis subyacentes diferentes según sus autores.

Figura 11.1

Capítulo 12

LOS PLANES

Todos nos hemos sentido perdidos alguna vez al escuchar ponencias o leer informes que contienen:

— textos caóticos, deshilvanados, desordenados, confusos o vagos, escritos a vuela pluma, que hablan de todo al mismo tiempo, se diseminan, entremezclan los argumentos sin que se desprendan partes diferenciadas;
— exposiciones pesadas a fuerza de repeticiones y de reiteraciones inútiles o de enumeraciones de «catálogo» en las que uno se pierde por las continuas vueltas atrás;
— discursos desequilibrados en los que ciertos aspectos ocupan un espacio hipertrofiado.

Hay que poner, efectivamente, orden en las ideas, adoptar un esquema rector y seguir un hilo conductor si queremos que el mensaje satisfaga y, especialmente:

— no salirse del tema (se corre siempre ese peligro al desarrollar de forma exagerada lo que se conoce bien y lo que a uno le gusta);
— darle la vuelta a la cuestión (no olvidar un elemento esencial que sería un fallo imperdonable o que obligaría a reconsiderar todo);
— causar impacto en el auditorio (en la progresión del desarrollo está la fuerza, una disertación bien hecha pone de relieve lo que expone diciéndolo en su momento).

Por eso no hay que vacilar en dedicar un tiempo a la elaboración del plan y en poner buen cuidado en atenerse a él.

En este capítulo vamos a desarrollar por tanto los aspectos siguientes:

1. Por qué es necesario un plan.
2. Cómo preparar un plan.
3. Ejercicio de localización de un plan.
4. Principios generales concernientes a los planes.
5. Las diferentes formas de planes.
6. Ejercicio: ¿qué plan elegir?

1. Por qué es necesario un plan

En primer lugar, un plan es necesario para nosotros mismos:

—para no perdernos, tener un *hilo conductor* con el fin de saber a dónde vamos, por dónde podemos y debemos pasar;
—para no *olvidarnos* de nada esencial y no dejar que nada se nos escape;
—para *estructurar nuestro pensamiento* de forma lógica;
—para poder *dirigir nuestros esfuerzos* hacia un punto de llegada (motivación);
—para *saber en todo momento qué hemos de decir* y no tener un fallo de memoria;
—para dominar el tema y no tener en la mente una dispersión de elementos sin coherencia.

En segundo lugar, es necesario un plan para el oyente o el lector:

—para orientarle, prepararle desde el momento del *enunciado* del plan y ayudarle a seguir nuestra forma de discurrir (para situarle);
—para poner de relieve las ideas esenciales (a lo largo del texto *y* en la conclusión) y, de este modo, resumir lo que hay que retener y facilitar la síntesis;
—para no saturarle (el orden favorece la comprensión y la memorización).

En tercer lugar, se hace necesrio un plan por las limitaciones:

—de tiempo y espacio: con un plan se gana tiempo y se pueden modular las afirmaciones en función de lo que queda disponible;
—debidas al tema: puede que sea necesaria una progresión discursiva, que existan elementos que haya que conocer para poder comprender otros;

— de cualquier forma, siempre hay un comienzo y un final, entonces, ¿por qué no imponernos un orden voluntario y una progresión controlada?

En conclusión, todo plan atiende a objetivos diversos y debe sufrir una crítica antes de ser admitido (¿cubre bien el tema?...): un plan se deja reposar, se relee, madura en silencio.

Naturalmente, la línea trazada, el plan lineal del enunciado de los argumentos, los jalones que le distingan, no serán exactamente los mismos, según el estilo del discurso o del escrito y según los objetivos perseguidos. Sin embargo, ya se trate de redactar una disertación o de elaborar un trabajo de estudio, la importancia del plan sigue siendo capital y se imponen algunos principios generales. Pero, primeramente, es preciso preparar el plan.

2. Cómo preparar un plan

Recordemos algunas etapas previas a las que más o menos explícitamente ya hemos hecho mención.

2.1. *Analizar las limitaciones*

— *El objetivo* de la comunicación ¿está claramente definido (en términos de resultados esperados)?
— ¿Cuáles son las necesidades, las expectativas y el estado de ánimo de los *receptores*? ¿Cuál es la composición del auditorio? ¿Cuáles pueden ser sus reacciones a las afirmaciones (consentidor, opuesto, indiferente, convencido...), a los ejemplos, a las diferentes maneras de exponer (serio, ligero, ilustraciones concretas, argumentaciones racionales sólidas...)?
— ¿Cuáles son las características del *contenido* que hay que «vender»?
— ¿Hay imposiciones de *tiempo* imperativas (duración total asignada) o limitadoras (extensión excesiva que cansa)? ¿En qué momento tendrá lugar la ponencia (o la lectura)?
— ¿Cuáles son los medios materiales (lugar, medios audiovisuales...) disponibles?

Estas preguntas nos llevan, en primer lugar, a definir el *volumen* (amplitud) de la exposición y su forma de conjunto (sabiendo que la exposición oral exige el 25 % del tiempo para exponer el plan y una repetición en tres ocasiones de lo que se desea ver memorizado).

Cuando se prepara una tarea de clase o tiene lugar un examen, la situación (tiempo...) se determina, se puede, pues, pasar directamente a:

2.2. *Estudiar el tema*

— Comenzar por *definir y enmarcar el tema central:*

- partiendo de las expectativas de los receptores,
- y de la intención (del proyecto, del objetivo) que nos motiva.

— *Documentarse* (observar) y *desmenuzar el problema* (y anotar los resultados de estas reflexiones en fichas):

- discernir lo que tiene relación con el problema (distinguirlo de lo que le es extraño);
- buscar las *ideas principales* (entrenarse en buscar rápidamente lo esencial de una cuestión);
- captar las *articulaciones importantes* en el desarrollo, los hechos (y las ideas);
- destacar las opiniones expresadas y *comprobar las diferencias;*
- descubrir las intenciones subyacentes;
- desarrollar los puntos clave;
- hacer las deducciones que se deriven, explicar la *situación;*
- *interpretar* (con un juicio matizado).

— *Hacer una lista de las ideas clave y de los argumentos que hay que aducir* (sin olvidar que el mensaje ha de ser suficiente, sin ser excesivo, y que se han de respetar las reglas de prudencia y de discreción). Esto lleva consigo:

- *Elegir:* delimitar cuidadosamente lo que se va a decir para interesar a los receptores y lo que debe serles provechoso (¿se busca una consecuencia, la obtención de un resultado, el logro de un objetivo?): «Si no sabemos lo que estamos haciendo, ¿cómo van a adivinarlo los lectores?»
- *Cribar:* sacar del caos de imágenes, palabras y frases los aspectos esenciales (que son necesarios para la demostración o para hacer una descripción clara. *No hay que pretender decir todo,* anegaríamos al oyente en un mar de palabras. Filtrar también, si ha lugar, el número de ideas que queremos expresar teniendo presente la duración o extensión impuesta al mensaje. *Seamos críticos:* tal punto o tal idea, que hemos seleccionado porque nos gusta, ¿son realmente apropiados para convencer o informar al receptor? (Tomar al lector allí donde

está, cuidar de no hablar demasiado «por encima» del auditorio.)
- *Clasificar:* agrupar lógicamente las ideas que tienen entre sí una relación y separar las ideas distintas.

2.3. *Deducir las partes de la exposición*

— Cada parte corresponde a una idea clave (principales puntos a desarrollar).
— Retener sólo las que «caben» en el tiempo o en el espacio asignados, jerarquizando:

- lo que hay que decir necesariamente;
- lo que puede ser útil decir;
- lo que es posible añadir (si la circunstancia y el auditorio lo admiten).

— *Estructurar:* relacionar los temas secundarios con los principales.
— Equilibrar la extensión de lo que se va a incluir en la composición de cada una de las «constelaciones de ideas» (dosificarlas en función de su importancia).

2.4. *Ordenar «los conjuntos de ideas» obtenidos*

Para ello hay que seguir una *progresión* en la sucesión de las etapas:

— inspirándose en un modelo tipo (ver apartado 4 sobre la planificación);
— o dando muestras de originalidad (trabajo personal y no un comodín), pero sin hacer omisión del respeto a las principales reglas de una buena progresión:

- claridad (suficientemente simple para ser fácilmente comprensible);
- motivación («atrapar» a la gente por lo que les interesa);
- lógica de la puesta en orden (adecuada y justificada);
- precisión (clara, rigurosa, sin «borrones» ni repetición inútil involuntaria);
- vigor (contundente, visual, rítmico);
- equilibrio y coherencia;
- línea directriz (hilo conductor que presida el conjunto del desarrollo de la exposición).

Disponemos, así, de los elementos necesarios para elaborar un plan más o menos detallado. Antes de entrar en los detalles, cojamos el ejemplo de un texto.

3. Ejercicio de localización de un plan

Coger varios textos, artículos o informes. Esforzarse en discernir los planes; después, reflexionar sobre los planes seguidos: ¿qué es lo que nos enseñan sobre la forma de hacer los planes?

4. Principios generales concernientes a los planes

4.1. *Particularidades de los planes de exposición oral*

En cuanto a la exposición oral, el carácter aparentemente rígido del plan, con sus articulaciones determinadas al cronómetro, puede introducir una objeción. La necesidad de adaptarse al auditorio tal cual es, con sus reacciones particulares en el momento en que se le hable, exige una cierta flexibilidad, no solamente en los detalles de expresión, sino también en la estructura y, a veces, incluso en la naturaleza del tema, o al menos, en su enfoque.

Por eso, el plan de exposición debe dar lugar a la improvisación a fin de adaptarse mejor al movimiento natural del grupo. Para facilitar las modulaciones, el plan no debe ser otra cosa que un guía y el orador debe esforzarse en adquirir la flexibilidad necesaria para poner en duda permanente el orden de presentación de los temas y el de su peso relativo (utilidad de las reformulaciones y síntesis).

La *flexibilidad* no tiene, sin embargo, nada en común con una ausencia de plan. Supone, por el contrario, una aptitud para transformar, para sustituir unos esquemas por otros, para idear espontáneamente otros nuevos, sin llegar nunca a una supresión pura y simple.

Hay que disponer también de notas adaptadas y adaptables (muy legibles, resumidas, sin frases, fáciles de manejar) y saberlas utilizar.

Todo esto nos lleva a la cuestión de la *indicación del plan* en la exposición oral: para mantener abiertas todas las posibilidades de adaptación, sentimos la tentación de seguir a Fenelón, que aconsejaba «no prometer nada ni *descubrir el orden del discurso desde el principio*». Esta tendencia a no anunciar explícitamente el plan, y a permitir con ello a los oyentes el descubrirlo, puede proceder también de una espe-

cie de preocupación, o de refinamiento, de orden estético. En nuestra opinión, *no es deseable,* sobre todo al comienzo, *dejarse obsesionar por esta idea de flexibilidad* que implica un camuflaje del plan proyectado. Cuando se trate de una *exposición* de carácter técnico, o cuyo contenido esté bastante bien definido, *ante un auditorio conocido* (del que no hay que temer sorpresas demasiado grandes), no habrá casi transformación fundamental en el transcurso del uso de la palabra. En estas circunstancias, se tendrá un gran interés en comunicar unas ideas claras, en *ofrecer el plan* desde el principio. A lo largo de la exposición, no va a haber impedimento alguno para *subrayar* las *articulaciones* de este plan indicando explícitamente que se pasa de tal parte a tal otra, de tal subdivisión a la siguiente. Es lo que se podría llamar una construcción de estructura aparente y subrayada.

A partir de este momento, podemos ya precisar cuáles deben ser las...

4.2. *Cualidades del plan*

Un texto, para que esté bien compuesto, debe responder a ciertos criterios, de los que los principales son:

— *Lógica:* el plan debe presentar las ideas en un orden de sucesión justificado por un razonamiento fundado. A cada parte corresponde una idea directriz y una línea continua enlaza el enunciado de los principales puntos que hay que desarrollar.
— *Pertinencia:* el plan jerarquiza las ideas en relación con el tema ordenándolas. Para que sea adecuado, debe resaltar lo que es preciso decir con relación a lo que se puede decir y relacionar las ideas secundarias con las principales subordinándolas éstas.
— *Coherencia:* en todo rigor, el plan agrupa las ideas que tienen entre sí una relación y aparta aquellas que son distintas. Las comparaciones deben conservar también la unidad de conjunto.
— *Claridad:* el plan ha de ser claro, visual, contundente o, en cualquier caso, lo suficientemente simple como para ser fácilmente comprensible.
— *Equilibrio:* un plan está debidamente «dosificado» cuando ni la introducción ni la conclusión son proporcionalmente demasiado voluminosas y cuando las diferentes partes tienen una importancia comparable.
— *Progresividad:* el plan debe disponer en serie las ideas para que pueda atraer la atención, ser seguido y causar impacto (si el tiempo asignado es breve, seguir derroteros conocidos).
— *Atractivo:* es preciso que «atrape» al receptor: el «suspense» tie-

ne una función motivadora nada despreciable; la variedad, también.

— *Originalidad:* el plan refleja el pensamiento de su autor. Hay que evitar las fórmulas comodines (del tipo en pro y en contra) que, sin embargo, siguen siendo cómodas cuando no se sabe cómo hacer. Hay que procurar librarse de ellas para ser personal.

4.3. *Las partes del desarrollo*

Se pueden distinguir varios puntos sucesivos.

El *título* debe:

- indicar claramente el tema, expresar exactamente el contenido, resumir la idea principal (principio de conformidad),
- y ser breve y llamar la atención (atractivo, incluso provocador).

La *introducción* y la *conclusión* se tratarán en los capítulos 13 y 14. Señalemos simplemente aquí la importancia que hay en anunciar, explicitar y resumir, por este orden. Remitámonos a la afirmación de Jean Guitton: «El secreto del arte de decir consiste en decir la misma cosa tres veces: decir que se va a decir, decirla y decir que se ha dicho.»

El *desarrollo* se articula partiendo de las ideas principales (que constituyen los soportes de la argumentación) y de las ideas secundarias que se relacionan con ellas y las detallan.

Las *transiciones* y articulaciones explícitas (una frase entre cada una de las partes) aseguran la conexión entre las partes.

Un *párrafo tipo* comprende una frase introductoria, la exposición de un argumento, eventualmente un ejemplo, y un nexo con el argumento siguiente o la conclusión parcial a la que se ha podido llegar.

4.4. *La progresión de la exposición*

La sucesión de los argumentos debe inscribirse dentro de un movimiento general, que será progresivo o regresivo, según que se comience por los elementos (hechos o ideas) menos importantes o por los más importantes. Si se trata, por ejemplo, de la información de un accidente, normalmente, se *comenzará* por indicar los hechos *más graves* (muertos, heridos). En cambio, en un informe más elaborado en el que se quiera crear un cierto *«suspense»* para mantener el interés del lector, se podrá utilizar el *orden progresivo* dejando para el final las ideas más importantes. Pero, tanto en un caso como en otro, no hay que olvidar que la importancia de los hechos o de las ideas no es necesariamente

la misma para la persona que redacta el documento como para el destinatario.

Existe un número de progresiones llamadas lógicas:

— de lo más a lo menos importante;
— de lo general a lo particular;
— de lo simple a lo complejo;
— de lo práctico a lo teórico;
— de lo evidente a lo oculto.

Lo importante es tener en cuenta al destinatario.

4.5. *¿Cuántas partes debe tener el plan: dos o tres?*

No existe al respecto una regla absoluta. El cuadro de la figura 12.1 resume los principales argumentos que van en uno o en otro sentido.

Los planes en dos partes...	Los planes en tres partes...
Parecen presupuestos e inducidos por un tema contemplado en dos aspectos («Indique A y B»). La experiencia mencionada en el capítulo 9, dedicado al análisis del tema, deja claro que son percibidos así. Permiten evitar la apariencia de catálogo (al menos, si éste no se encuentra dentro de las partes) cuando el tema es descriptivo. Poseen una gran fuerza de convicción y llevan sin escapatoria a la afirmación de la tesis*. Son clásicos y apreciados (¿convencionalismo, moda o costumbre?) en las disertaciones económicas, jurídicas y políticas.	Permiten un análisis más profundo (menos maniqueo y con una lógica más fundada). Dan la impresión de ser más abiertos y menos exhaustivos (se ven en ellos con menos claridad las eventuales lagunas de la exposición). Son menos difíciles de equilibrar: si, por ejemplo, el tema pide una toma de postura, una parte descriptiva de entre tres es más aceptable que una de entre dos.

* Como en los discursos («He ahí lo que les amenaza... Nosotros les ofrecemos...») o en la venta por alternativa («¿quiere usted uno o dos?»), lo que casi obliga a la compra.

Figura 12.1

5. Las diferentes formas de planes

El *plan* es la puesta en orden de las ideas para exponerlas. Hay muchas maneras de componer un plan. Todo depende de lo que pida el tema en cuestión. Además, cada uno de nosotros tiene sus procedimientos favoritos. No se pueden, pues, dar reglas generales para componer un plan, «trucos» que sirvieran para todos los casos. Vamos a enunciar solamente algunos principios de clasificación y algunos esquemas bastante diferentes para que, al menos en grandes líneas, puedan dar respuesta a cualquier situación. Le invitamos *a que haga su elección en la línea del objetivo que persiga.*

Digamos antes, sin embargo, que la capacidad de concebir rápidamente una forma eficaz de ordenar nuestras ideas para lograr un objetivo se desarrolla sobre todo con el entrenamiento sistemático: ¿es que no podemos, de vez en cuando, con ocasión de la lectura —en un periódico o en una revista— de un artículo sobre un tema que nos interese, hacer —al menos mentalmente— el esquema de una exposición, en la que analizáramos la cuestión o uno de sus aspectos? En cualquier caso, haga los ejercicios que le ofrecemos, ya que es la forma de que usted haga progresos.

¿Cuáles son, pues, los grandes tipos de planes?

5.1. *Los planes descriptivos*

Los hay de varias clases.

Plan cronológico: Es un plan histórico, que sigue el desarrollo en el tiempo, la sucesión de los acontecimientos u operaciones. Basta con relatar los hechos en el orden en que se producen. Es el plan más simple. Se emplea en los *atestados* o en determinados informes. Un plan espacial (geográfico) puede ser comparable a un plan cronológico siguiendo el orden de exploración elegido. Las partes pueden ser, por ejemplo:

1. Origen.
2. Evolución pasada.
3. Situación presente y proyección en el futuro.

Plan por categorías de aspectos (inventario). Este plan es apropiado para los temas técnicos o económicos en los que el campo de investigación es vasto y en el que se nos pide que describamos un sector o un mecanismo. Nos es necesario explorar sistemáticamente, enumerar todos los aspectos uno a uno, intentar reagrupar luego estos numerosos aspectos en torno a los elementos característicos para evitar que nues-

tro trabajo adquiera la apariencia de un catálogo. Un tema así no pide una opinión personal.

Las partes de este plan, así como los párrafos en el interior de éstas, se disponen unas a continuación de otras:

— bien reconsiderando las grandes divisiones indicadas en el tema;
— bien siguiendo un orden progresivo (mediano, débil, fuerte);
— bien conforme a una progresión lógica (por ejemplo: *a*) las bases; *b*) los factores secundarios; *c*) lo esencial).

Plan por aproximaciones sucesivas (o niveles). Este tipo de plan es conveniente para los temas en los que hay que analizar sucesivamente los distintos aspectos de un mismo problema. A lo largo del desarrollo realizamos el análisis colocándonos sucesivamente en los diferentes enfoques posibles. Cuando hemos acabado el trabajo, realizamos una síntesis de los diferentes aspectos que hemos estudiado y hacemos una recapitulación sobre el problema que ha sido sometido a nuestro juicio.

Planes descriptivos particulares. Determinados planes descriptivos pueden ser más originales; son, especialmente, los que siguen un criterio específico (por ejemplo, sectores geográficos) o los que analizan un fenómeno, por ejemplo:

1. Naturaleza del fenómeno
   1.1. Genésis.
   1.2. Descripción.
   1.3. Definición.
2. Sentido del fenómeno
   2.1. Función.
   2.2. Valor (positivo o negativo).
   2.3. Significación global o tendencia dominante.

Ejercicio: Reflexionar sobre los planes que podrían convenir a un tema como éste: «Describa las diferentes formas de viajar en el siglo XX.»

Solución: Podemos pensar en un desglose por:

— medio de transporte;
— objeto del desplazamiento;
— categorías de población que tienen comportamientos diferentes en este ámbito;
— modo de desplazamiento (individual, colectivo...);
— grado de lejanía, etc.;
— o atendiendo a los períodos o épocas (en el marco del siglo).

Siguiendo con nuestro tema, usted puede pensar en un plan:

— cronológico:

1. antes del automóvil;
2. hasta nuestros días;
3. con la democratización de transporte aéreo;

— tipológico progresivo:

1. utilizando los medios tradicionales (a pie, a caballo, en barco);
2. en bicicleta, moto, coche, autobús, tren...
3. en los vehículos modernos (aviones, aerodeslizadores, cohetes espaciales...);

— categorial lógico:

1. los comportamientos de los que viajan poco (sectores desfavorecidos);
2. las maneras de hacer de los grandes viajeros (hombres de negocios, reporteros, turistas...);
3. las actitudes de repliegue por referencia al uso intensivo de los medios ultrarrápidos.

5.2. *Los planes comparativos*

Hay temas que nos piden que establezcamos una comparación entre dos o más elementos. Es muy frecuente que estos temas sean mal tratados por los (candidatos) opositores que los eligen en los exámenes. Le aconsejamos, por eso, que no los elija, pero, si no está en sus manos el evitarlo, no se deje guiar por los planes que se exponen a continuación, pues son torpes y no le permiten tratar verdaderamente el problema planteado:

— 1. estudio del primer elemento (A);
   2. estudio del segundo elemento (B);
   3. comparación de los dos: semejanzas y diferencias (A/B);

— 1. puntos comunes entre los dos elementos ($A \cap B$);
   2. diferencias entre ellos ($A \neq B$);

Es mejor empezar por extraer las características comunes a los dos elementos de la comparación (X, Y...) y señalar para cada grupo de características así determinadas las semejanzas y diferencias entre A y B:

1. X: A/B
2. Y: A/B
3. Z: A/B

Ejercicio: Hacer un plan para el tema: «Compare las energías nuevas con las energías fósiles tradicionales.»

¿Lo ha hecho ya? Usted debiera haber proscrito los planes del tipo de:

— 1. energías tradicionales, 2. energías nuevas, 3. semejanzas y diferencias;
— 1. fuentes energéticas en los dos casos, 2. posibilidades sin un rasero común (o a la inversa).

Elija más bien un plan como éste:

1. tecnologías diferentes; 2. condiciones económicas (costes/cantidad) heterogéneas; 3. posibilidades de desarrollo no idénticas.	de estas dos fuentes energéticas

5.3. *Los planes de razonamiento (resolutivos/persuasivos)*

No siempre son buenos planes de exposición, sino más bien planes rigurosos para la dirección o elaboración de un estudio. Pueden, sin embargo, servir especialmente para la realización de la progresión (o desarrollo) de la discusión en las reuniones. Nosotros vamos a distinguir dos tipos principales: el resolutivo y el persuasivo.

La mayor parte de los *planes resolutivos* (ver fig. 12.2) siguen un procedimiento análogo al del método científico experimental:

— ya explicativo (de la situación por sus causas, de las más inmediatas a las más fundamentales);
— ya predictivo (de la situación a sus consecuencias).

En una presentación, la primera etapa (plantear el problema) está a menudo incluida en la introducción. Las cuatro siguientes (analizar lo existente, dar un diagnóstico, examinar las soluciones, evaluarlas) están más o menos desarrolladas, y reagrupadas, según los casos, en dos o tres partes. La sexta etapa (proposiciones), generalmente, está reconsiderada en la conclusión.

Los *planes persuasivos* presuponen un análisis previo de la cuestión y se presentan como planes resolutivos parciales (como una demostración científica que pusiera el acento sólo sobre ciertos puntos convincentes).

Podemos citar dos ejemplos de planes persuasivos:

El primero es el *plan escalonado*. Cuando se trata de convencer al destinatario o de imponer una idea, se puede hacer un plan por escalones (en forma de escalera) para guiar con lógica al destinatario hasta las conclusiones pretendidas. El texto se puede entonces dividir, por ejemplo, en tres partes:

Método experimental	Orden para estudiar un problema[1]	Orden de mejorar una situación (informe de organización)
1. Hipótesis de partida	Enunciado del *problema*, dificultades constatadas, diferencia entre lo real y lo deseable: síntomas.	Objetivos de la reorganización.
2. Observar	Reunir los datos e *informaciones*.	*Método actual:* hechos característicos que serán objeto de una modificación o que tienen una incidencia sobre ellos.
3. Analizar los elementos de la situación.	*Explicaciones,* causas, motivos, razones, origen del problema.	*Crítica:* consecuencias nefastas (tiempo, calidad, costes, etc.).
4. Conjeturar (hipótesis explicativas)	*Soluciones posibles:* criterios de pertinencia (rapidez, costes, plazos, facilidad, precisión, predictibilidad, etc.) y ponderación entre sí.	*Mejoras* deseables y procedimientos previsibles.
5. Experimentar (verificar, controlar, probar).	*Evaluación de las distintas acciones* previsibles.	*Proposición* de intervención: • sobre las consecuencias en el futuro (en un plazo de..., con unos gastos de...) • sobre las causas...
6. Concluir	Previsión de *la aplicación* y del *control* de los resultados obtenidos.	*Acción:* modalidad de la implantación del nuevo procedimiento (QQDCC).

[1] Cf. P. Lemaitre, *op. cit.*

Figura 12.2. Principales planes resolutivos

—exposición objetiva, para *describir* los hechos (*aspectos* de la cuestión);
—exposición subjetiva, para *discutir* los hechos, emitir opiniones (puntos de vista sobre la cuestión);
—exposición constructiva, que puede servir para *concluir* sugeriendo o proponiendo *soluciones*.

El segundo ejemplo de plan persuasivo es el *plan de venta*. Para convencer se puede emplear más que un plan escalonado, un plan argumental de venta. Se trata todavía de un plan de resolución del problema aun cuando al mismo tiempo sea un plan «comercial» de focalización del autor sobre una respuesta. A menudo, se distinguen en él cinco fases:

1.ª Provocar la *atención* (oralmente: cuestión breve y chocante; por escrito: «adoquinado» en cursiva, que llame la atención...).
2.ª Enunciar las *necesidades:* presentar los elementos que están en juego; después, ilustrar la afirmación hecha indicando los intereses y las incidencias posibles.
3.ª Aportar las *soluciones* previsibles: describir brevemente lo que se puede proponer o las razones para defender tal o cual punto de vista; demostrar las formas de cómo se va a resolver el problema planteado; dar algunos ejemplos.
4.ª Subrayar la validez de *la «mejor»* solución: al interlocutor, que ya está vacilando, aproximarle a nuestra posición recurriendo a sus reacciones afectivas (emotivas), obligándole a visualizar (en imágenes) lo que se acaba de decir, mostrándole deliberadamente (a fin de refutar preventivamente sus objeciones) en lo que desembocaría la utilización de una solución contraria.
5.ª *Conclusión* dirigida hacia *la acción:* reclamar una aprobación resumiendo brevemente la argumentación y proyectando al interlocutor «hacia adelante».

Para que se destaquen bien sus características, hemos querido cotejar los dos tipos de planes persusivos antes citados con el diagnóstico médico en el cuadro de la figura 12.3, donde volvemos a encontrar las seis etapas de los planes de razonamiento.

Ejercicio: Haga un plan resolutivo/persuasivo sobre el tema: «¿Qué pensar de la frase: "disminuyendo la productividad no se va a reducir el paro"?»

Una vez que haya terminado, compare lo que ha hecho y la proposición siguiente:

Introducción: Crecimiento actual del número de solicitantes de empleo (1).

1. Efectos de la mecanización sobre el empleo y de la productividad sobre la demanda (2), luego sobre el crecimiento y sobre el empleo (3).

2. La ralentización de la productividad permite un mantenimiento de los efectivos a corto plazo, pero su aumento asegura el desarrollo del empleo a medio plazo (4 y 5).

Conclusión: Proseguir un importante esfuerzo de productividad,

Diagnóstico (médico)	Plan escalonado	Plan de venta
1. ¿Qué es lo que no va bien...?	↓	Atención... e interés... habida cuenta de las necesidades.
2. (¿...en la situación actual?)	Descripción de los hechos comprobados.	↓
3. ¿A qué se debe?	Discusión (puntos de vista, sentimientos, reflexiones...).	↓
4. ¿Qué se podría hacer para que esto vaya mejor?	↓	Soluciones previsibles. ↓
5. ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de estas distintas medidas? (pronóstico).	↓	La «mejor» (refutación de las objeciones).
6. ¿Decisión?	Conclusión en términos de preconización.	Reafirmación de la proposición y concreción.

Figura 12.3. Principales planes persuasivos

pero no aplicarlo más que progresivamente, con el fin de dominar las implicaciones (6).

5.4. *El plan dialéctico*

El plan dialéctico se corresponde con un orden en tres partes, que se podría resumir así: a favor, en contra, compromiso. En la primera parte se indicarán los elementos favorables, los puntos positivos o las ventajas; en la segunda, se citará lo negativo (los inconvenientes, los riesgos); y en la tercera, se hará una verdadera síntesis procurando superar las oposiciones que hayan aparecido entre los elementos citados en las dos primeras partes. No se trata ni de un plan maniqueo-simplista (blanco, negro, gris) ni de un plan «normando» (ambiguo, evasivo) («es posible que sí, es posible que no, digamos mitad y mitad») ni de un plan «jesuítico» (yo le afirmo que es verdad, yo le certifico que es falso; en definitiva, es muy incierto). Un plan dialéctico no pre-

senta ni una caricatura de la realidad (exagerando cuando en un sentido cuando en otro) ni una forma de no mojarse partiendo la diferencia o evitando tomar postura. Al contrario.

Supongamos, por ejemplo, que hemos de hacer un *informe* para decir si una nueva máquina puede ser presentada al mercado.

1.ª parte (*tesis* o proyecto): las primeras máquinas han salido, las pruebas han sido positivas.
2.ª parte (*antítesis* o contrapropuesta): sin embargo, quedan algunas pruebas por hacer.
3.ª parte (*síntesis,* solución o resultados): es, pues, posible anunciar la máquina si se acepta correr algunos riesgos. Esto depende de la situación actual del mercado y de los imperativos comerciales.

Estos planes dialécticos, de lógica sugestiva, no se deben utilizar para todos los temas que nos planteen. Son mucho más apropiados en los casos en que:

— tenga usted que tratar un tema en el que se enfrenten numerosas contradicciones entre sus elementos;
— se le pida que tome postura sobre una cuestión muy controvertida;
— intente convencer de la legitimidad de un punto de vista;
— la consigna sea discutir una opinión.

La elección de semejante plan le expone a usted a tres escollos:

— a confundir la tercera parte del desarrollo con la conclusión;
— a entrar en contradicción consigo mismo en el momento de la presentación de las dos argumentaciones opuestas;
— a dejarse llevar a un juego intelectual artificial explotando exageradamente la presentación: sí, no, quizá.

Este tipo de plan es, no obstante, muy atinado especialmente cuando se trate de comentar un pensamiento (idea). Sus tres partes serán las siguientes:

1. Presentar la postura del autor y la argumentación que la justifica.
2. Discutir la argumentación aduciendo objeciones o formular la tesis contraria.
3. Criticar y refutar esta postura, ofrecer concesiones y tesis contrarias seleccionando los elementos irrefutables.

Ejercicio: Hacer dos planes dialécticos para discutir las afirmaciones siguientes:

—«Toda ley, regla u obligación es represiva: sólo hay libertad en la anarquía.»
—«Ser feliz, disfrutar de cada instante que pasa, debería ser el objetivo de cada hombre. Todo lo demás no es más que perversión.»

Cuando haya terminado, compare lo que haya escrito sobre el primer tema con el ejemplo siguiente:

1. Es verdad que todo lo que se impone al hombre restringe su autonomía.
2. Sin embargo:
   —sin las leyes, la vida en sociedad sería una esclavitud para los débiles (la libertad de unos avasallaría a otros);
   —sin reglas, no hay método alguno, ningún dominio posible sobre lo real y, por consiguiente, hay una completa dependencia con respecto a las trabas naturales.
3. Por eso, la libertad sólo puede existir con un cierto formalismo protector, que debe ser lo suficientemente abierto como para no dictar todos los actos y dejar un amplio margen para que cada uno realice sus deseos.

La *correspondencia entre los temas y los planes* se puede resumir, pues, como se ve en la figura 12.4.

6. Ejercicio: ¿qué plan elegir?[1]

Le ofrecemos tres planes para cada uno de los cinco temas[2] que presentamos a continuación. Ninguno de los tres es el ideal. Le pedimos, no obstante, que diga cuál le parece el más apropiado y por qué (criticar el plan y evaluar lo bien fundado de cada parte).

Tema 1: «La influencia de la sociedad en la mortalidad en Francia en los momentos actuales.»

---

[1] Elaborado con la colaboración de nuestro colega Dominique Mercier.
[2] Recordemos que el estudio de un tema comprende cuatro cuestiones principales:

—¿de qué hay que hablar? (*campo* que revelan las palabras clave);
—¿cuáles son los *problemas* y objetivos planteados? (relaciones entre las nociones);
—¿cuáles son los *límites* del tema? (tiempo y amplitud);
—¿cuál es la petición que se nos hace o la misión que se nos encomienda? (verbos).

Si el tema pide...	Emplear más bien un plan...
Describir o exponer	• cronológico (evolución en el tiempo) • o tipológico (por categoría de aspectos).
Comparar	• en pro/en contra o ventajas/inconvenientes dentro de partes separadas por tipos de características.
Explicar	• razonamiento simplificado (limitado a las relaciones causas/efectos entre elementos).
Resolver (ofrecer soluciones, actuar...)	• resolutivo.
Convencer	• persuasivo o...
Discutir o...	• dialéctico.
Apreciar o evaluar	• dialéctico poniendo de relieve los puntos de vista.

Figura 12.4

Plan A:

1. Situación actual:
   Disminución de la mortalidad, pero modificación del peso relativo de sus causas.
2. Explicación:
   a) Disminución del índice de mortalidad:
      — supresión de las supersticiones y tabúes;
      — mejora de la higiene;
      — adelanto en el campo de la medicina.
   b) Modificación de las causas de mortalidad:
      — alteración del ritmo de vida;
      — cambio total de las estructuras sociales.
3. Solución:
   Mejoramiento de la calidad de vida, vuelta a la naturaleza.

Plan B:

1. Medios técnicos:

— progresos en medicina;
— protección jurídica.
2. Mentalidad:
   — tabúes suprimidos;
   — una mejor higiene.
3. Evolución del modo de vida:
   — urbanización;
   — consumo.

Plan C:

1. Influencia de la sociedad en la mortalidad en el pasado:
   — falta de conocimientos médicos;
   — carencia de higiene;
   — supersticiones, tabúes.
2. Influencia de la sociedad en la mortalidad en el presente:
   — progreso en el campo de la medicina;
   — vida antinatural;
   — agotamiento, estrés.
3. Comparación:
   — mejoramiento técnico;
   — pero un mal reemplaza a otro.

Tema 2: «La competencia de productos extranjeros en el mercado nacional es una cuestión de actualidad. ¿Qué se puede hacer para remediar este problema?»

Plan A:

1. Situación:
   — hábitos de consumo de los franceses;
   — tentación de proteccionismo.
2. Explicaciones:
   — bombeo abundante de materias primas extranjeras;
   — competencia de la mano de obra más barata en algunos países extranjeros.
3. Soluciones:
   — a corto plazo: fábricas vendidas «llave en mano»;
   — a largo plazo: producción en correspondencia con las necesidades de los países extranjeros.

Plan B:

1. Vuelta al proteccionismo.

2. Mantenimiento de fronteras abiertas y participación acrecentada en la producción extranjera (envío de técnicos, construcción de fábricas).
3. Mantenimiento de fronteras abiertas, pero producción interna modificada y desarrollada con vistas a la exportación.

Plan C:

1. La gravedad de la situación y sus causas:
   — materias primas;
   — mano de obra.
2. Soluciones posibles:
   — proteccionismo;
   — a corto plazo: fábrica «llave en mano»;
   — a largo plazo: producción que corresponda a las nuevas necesidades.
3. La «mejor» solución:
   Producción encaminada a la exportación por ser mercado potencial importante.

Tema 3: «¿Qué opina usted de la práctica de horarios libres en las empresas?»

Plan A:

1. Elementos positivos:
   — el horario libre mejora la calidad de vida extraprofesional del individuo;
   — da una impresión de libertad y de responsabilidad mayores en el trabajo;
   — permite un mejor ajuste a las tareas que hay que realizar.
2. Crítica:
   — el horario libre no es una disminución de las horas de trabajo;
   — puede llegar a ser un elemento de control muy importante;
   — refuerza el individualismo.
3. Síntesis:
   El horario libre no cobra toda su dimensión si no se le integra en un programa más vasto de mejora de las condiciones de trabajo:
   — polivalencia;
   — confianza y responsabilización;
   — acrecentamiento de las estructuras colectivas.

Plan B:

1. Para la empresa:
   — mayor facilidad de aplicación;
   — mejora del ambiente de trabajo.
2. Para el individuo:
   — empleados: sentimiento de libertad y responsabilidades incrementadas;
   — directivos (cuadros): sentimiento de pérdida de privilegios.
3. Para los sindicatos:
   — el horario libre no disminuye el tiempo de trabajo efectivo;
   — el horario libre refuerza el individualismo de las personas.

Plan C:

1. Causas de la implantación de esta práctica:
   — materiales: embotellamientos,
     aglomeraciones,
     entrada a restaurantes;
   — sociales: deseo de una mejora del clima social.
2. Consecuencias:
   — materiales: ninguna consecuencia nefasta sobre el trabajo.
   — sociales:
     • positivas: mejor equilibrio de vida para el individuo, sentimiento de responsabilidad incrementado;
     • negativas: reforzamiento del individualismo, más separación entre trabajo y no trabajo.

Tema 4: «Ilustrando sus palabras con ejemplos, analice el impacto de la opinión pública sobre las decisiones del Estado en Francia.»

Plan A:

1. El referéndum, legal pero excepcional.
2. Los sondeos de opinión, corrientes y eficaces:
   — orientación política;
   — orientación económica;
   — orientación social.
3. Las campañas de opinión pública, concretas y determinantes:
   — decisiones legislativas:
     • consumo (ejemplo, colorantes),
     • contaminación (ejemplo, vertidos de empresas),
     • medidas sociales (ejemplo, aborto);
   — decisiones judiciales.

Plan B:

1. Las campañas de opinión pública, concretas y determinantes:
   — decisiones legislativas:
     • consumo,
     • contaminación,
     • medidas sociales;
   — decisiones judiciales.
2. El referéndum, legal pero excepcional.
3. Los sondeos de opinión, corrientes y eficaces:
   — orientación política;
   — orientación económica;
   — orientación social.

Plan C:

1. Decisiones del Estado independientemente de los movimientos de opinión pública:
   — indiferente a la opinión pública (ejemplo: algunos planes de recuperación económica);
   — el Estado intenta influir en la opinión pública para hacer que admita sus decisiones (ejemplo: discursos de dirigentes o campañas electorales).
2. Decisiones tomadas por el Estado bajo la presión de la opinión pública:
   — enfrentado a los movimientos violentos (1936, reconocimiento de los sindicatos en 1968, etc.;
   — bajo la presión de campañas de opinión pública: seguridad, consumo (colorantes), aborto...;
   — reorientación motivada por una cierta presión de la opinión pública: contaminación, bosques, etc.;
3. Decisiones tomadas por el Estado tras consultar a la opinión pública:
   — referéndum;
   — sondeos de opinión.

Tema 5: «Parece como si nos encamináramos hacia una ralentización del crecimiento económico. Comente esta tendencia.»

Plan A:

1. Origen del crecimiento del 1 al 2 %:
   — antes de la revolución industrial;
   — después de la revolución industrial.

2. Desarrollo: el crecimiento del 5 al 6 %:
   —incremento de las inversiones después de la guerra;
   —inversión de la mano de obra («baby-bom»);
   —inversión de la demanda.
3. Regresión: el crecimiento del 3 al 4 %:
   —causas psicológicas;
   —causas económicas;
   —causas políticas.

Plan B:

1. Rechazo del crecimiento desenfrenado;
   —descenso de la natalidad;
   —ralentización de la inversión.
2. Causas económicas:
   a) Alza de los costos de producción:
      —aumento del precio de las materias primas;
      —estancamiento de las grandes unidades de producción;
      —disminución de los cambios monetarios.
   b) Estancamiento del poder adquisitivo:
      —presión sobre los salarios;
      —aumento del precio en los mercados.
   c) Disminución del capital invertido:
      —disminución de la rentabilidad;
      —cansancio de las personas frente al crecimiento.
3. Causas políticas:
   —prioridad dada a la estabilidad;
   —consecuencias sobre el empleo.

Plan C:

1. El crecimiento: historial y características actuales:
   —crecimiento importante después de la guerra y mucho más reducido hoy día;
   —la economía contemporánea y el crecimiento: productos, intercambios, costos, poder adquisitivo, capitales, etc.
2. Las explicaciones de la ralentización del crecimiento:
   —causas económicas y monetarias;
   —causas políticas, psicológicas y sociales;
   —causas físicas (materias primas, etc.).
3. Evolución previsible (prospectiva y opciones políticas):
   —la urbanización, la expansión demográfica, agotamiento de los recursos, ...;

— las opciones «voluntariosas» frente al desarrollo exponencial.

Comentarios: Usted ya ha hecho el ejercicio. Vea ahora en el cuadro de la figura 12.5 las opciones efectuadas por cincuenta alumnos del Instituto Técnico de la Banca en 1977-1978. Las posturas mayoritariamente seleccionadas son, en general, atinadas. Para justificarlas, he aquí algunas observaciones complementarias.

El tema 1 es descriptivo. Problema: «sociedad → mortalidad». Límites: Francia/presente.

— Plan A: tercera parte fuera del tema.
— Plan B: tipológico pero no claro.
— Plan C: cronológico; luego, comparativo; partes 1 y 3 se salen del tema.

El tema 2 pide «qué hay que hacer». Problema: «competencia extranjera en el mercado nacional».

— Plan A: dos primeras partes descriptivas, demasiado pesado.
— Plan B: tipología de soluciones, falta el análisis del fenómeno.
— Plan C: mejor equilibrado, pero, ¿es preciso que la elección ocupe un tercio de la exposición? (3.ª parte).

El tema 3: pide: «toma de postura personal». Problema: «práctica de horas libres». Límites: «empresas».

— Plan A: dialéctico; concuerda.

Sobre 50 estudiantes

Temas	Plan seleccionado como el más apropiado:		
	A	B	C
1	23	21	6
2	7	18	25
3	39	10	1
4	10	3	37
5	1	15	34

Figura 12.5

— Plan B: tipología de los efectos; no responde al objetivo solicitado (demasiado descriptivo).
— Plan C: causas/consecuencias; completamente inadecuado.

El tema 4: pide: «analice ilustrando». Problema: «opinión pública → decisiones del Estado». Límites: Francia.

— Plan A: tipología de los modos de intervención con una progresión creciente según la frecuencia/influencia. Falta el rigor en el análisis.
— Plan B: ídem, con progresión +, −, =: aún menos adaptado.
— Plan C: tipología de las decisiones del Estado según su grado de dependencia con respecto a la opinión pública.

El tema 5: pide: «comente la tendencia que parece...». Problema: «crecimiento →». Límites: futuro próximo.

— Plan A: cronológico, con primera parte retrospectiva (fuera del tema): no es conveniente.
— Plan B: tipología de las causas; falta a la vez la discusión de la realidad de la tendencia y el comentario.
— Plan C: descripción/explicación/evolución: permite un análisis crítico del fenómeno en cuestión.

Capítulo 13

LA INTRODUCCIÓN

Sumario:

1. ¿Para qué sirve una introducción?
2. Dos ejemplos de introducción.
3. Cómo redactar una introducción.
4. Algunos ejercicios de entrenamiento.

1. ¿Para qué sirve una introducción?

En el sentido etimológico del término, la introducción sirve para guiar al lector hacia el interior del ejercicio, de la exposición o del informe. Esta función de guía responde en sí misma a dos exigencias:

— «atrapar» al destinatario, es decir:
  - llamar su atención,
  - suscitar su interés y darle, en cierto modo, ganas de descubrir *personalmente* lo que va a seguir, independientemente de su misión de corrector o de decisor;

— *hacerle saber que se ha comprendido el tema* y que se va a responder a la solicitud formulada.

Es, pues, un momento privilegiado, fundamental, de nuestro trabajo; en virtud de su posición dentro del conjunto, la introducción pone al lector en unas condiciones de «benevolencia» para con el autor: es enorme lo que se pone en juego, pues se sabe que un impulso

de ánimo positivo predispone a fijarse más en los aspectos constructivos de un trabajo que en sus defectos o lagunas.

Pero, ¿existen recetas infalibles para lograr un objetivo semejante en algunas líneas? (Una introducción ha de ser breve, con el fin de no cansar.)

2. Dos ejemplos de introducción

Antes de seguir adelante, le proponemos que reflexione sobre las dos introducciones siguientes; observe su estructura, localice los puntos clave respectivos, intente redactar un cuadro somero de las ventajas e inconvenientes de los diferentes procedimientos introductivos que encuentre.

«Este análisis se refiere a las políticas demográficas al uso en los países industrializados al comienzo de la década de 1970. Desde el punto de vista demográfico, estos veinticinco países tienen entre sí varios rasgos comunes: el crecimiento de la población es débil y sus índices de natalidad y de mortalidad están entre los más bajos del mundo; de modo especial, si se los compara con los de los países en vías de desarrollo. En lo que concierne... a la "fecundidad global" en los países desarrollados, los índices registrados desde el final de la Segunda Guerra Mundial son notablemente similares dentro de una misma región. En términos generales, se nota una evolución hacia índices bajos, siendo estos índices, en al menos un tercio de estos países, iguales o inferiores a los que aseguran el reemplazo de las generaciones. Esto no significa, evidentemente, que en estos países se registre ya un índice de crecimiento demográfico nulo o casi nulo... Sin embargo, en siete u ocho de estos países, hay que contar con ver que la población se estabilice de aquí a dos décadas, a menos, evidentemente, que la tendencia registrada recientemente no cambie completamente o que las ventajas sean anuladas por la inmigración.»

(De «La política demográfica en los países económicamente desarrollados», Georges B. Baldwin[1].)

«Si una nación quiere alcanzar un crecimiento demográfico estacionario, ¿cuándo puede razonablemente esperar lograrlo? Si los dirigentes de otra nación están preocupados por un posible descenso de la población, ¿qué datos tienen a su disposición sobre el momento en que esta decadencia pudiera iniciarse? ¿Cuáles son las alternativas realistas de crecimiento para la población mundial o para una parte del mundo en estos próximos decenios? ¿Cuáles son las tendencias demográficas, en particular con relación a la fecundidad, que habrán de crearse si se quiere alcanzar un cierto grado de crecimiento?...»

(De «Una población estacionaria», Thomas Freijka[2].)

---

[1] Extraído del artículo aparecido en la revista *2000,* núm. 28.
[2] Extraído del artículo aparecido en la revista *2000,* núm. 28.

3. Cómo redactar una introducción

No hay recetas absolutas, pero estas pocas normas que damos a continuación se revelan a menudo útiles:

Primeramente, la introducción es lo que generalmente se tiene interés en redactar en primer lugar: esto no quiere decir que hayamos de lanzarnos al asalto sin más. Previamente, resultará provechoso haber:

— analizado cuidadosamente el tema (ver capítulo 9);
— buscado y clasificado las ideas esenciales que nos proponemos exponer (capítulo 10);
— preparado un plan (capítulo 12).

Es, en efecto, lógico no anunciar lo que se va a tratar antes de haber buscado los límites y el contenido del tema y elaborado lo esencial del proyecto (ver capítulo 12).

En una introducción hemos de distinguir tres aspectos complementarios:

— que suscite las ganas de leer el trabajo;
— que defina y delimite el tema del que se va a tratar;
— que prepare al lector para el desarrollo de la exposición.

3.1. *Provocar el deseo de proseguir la lectura*

Esto implica dos acciones complementarias.

Primera: *atraer la atención del lector.* La introducción debe impresionar y suscitar la curiosidad. Puede incluso inspirarse en principios «publicitarios». Efectivamente, debido a ella es por lo que el lector comienza la lectura. Hay que captar y fijar su mente desde el comienzo relacionando el tema con sus preocupaciones: «¿De qué le va a servir?» La introducción debe dar inmediatamente una buena impresión. Tenga, pues, en cuenta la psicología y las expectativas del destinatario.

Segunda: *mostrar el interés y la importancia de la cuestión para «atrapar» al lector de manera duradera.* Se puede, por ejemplo, hacer evidente la actualidad del tema o citar algunos ejemplos o cifras sorprendentes... De cualquier manera, es fundamental subrayar siempre la utilidad que *para el auditorio* tiene lo que se va a hablar.

Lo que, sobre todo, hay que evitar en esta fase es *la trivialidad,* los lugares comunes y clichés, las generalidades enfáticas, las ideas simplistas, etc. Se cuidará también de modo especial el estilo y la pre-

sentación, a fin de no aburrir al lector con un texto soporífico o indigesto.

Añadamos, finalmente, que la motivación del lector no podría limitarse a algunas fórmulas iniciales: esta preocupación aparece de forma subyacente a lo largo de toda la introducción.

3.2. *Presentar el tema que se va a tratar*

La introducción exige un esfuerzo de reflexión; no puede uno contentarse con copiar íntegramente el texto del tema; desde el principio, hay que indicar que se ha analizado y comprendido debidamente la cuestión planteada. Esto obliga a cuatro sucesivos enfoques:

1.° *Situar el tema en su marco general:* Enunciar las grandes líneas de su situación en el tiempo (histórico) y en relación al contexto presente y a los diversos campos afines. Vinculando este tema preciso a otras cuestiones es la única manera de hacer que adquiera todo su valor. En este estadio sólo se hace alusión a hechos y a referencias que nadie pone en duda.

Lo delicado es tener la perspectiva exacta: no partir ni de demasiado lejos (de los tiempos de Maricastaña) ni de demasiado cerca (abordar la cuestión de modo abrupto).

2.° *Delimitar el tema y encuadrar* —como con un «zoom»— *lo que se va a tratar*. Se trata de *definir los límites* de lo que se va a hablar.

En algunos casos se tendrá interés en comenzar por presentar el tema y en no integrarlo en la idea más general, que permite introducirlo, más que después de haber determinado exactamente el problema planteado («zoom» en sentido inverso).

3.° *Plantear el problema:* lo esencial es hacer que el lector adquiera una visión clara de la situación de la que se va a hablar. El enunciado del problema concreto que se va a tratar debe desprenderse lógicamente de la idea general. Para formularlo, se puede:

- *esbozar una descripción y una definición* del tema y del objeto de la discusión propuesta;
- *reformular en forma de síntesis las diversas cuestiones* y motivos de insatisfacción a los que el tema remite;
- *explicar el fin* que ha sido fijado, el objetivo o el resultado que se pretende.

Se puede adoptar la forma afirmativa y la forma interrogativa. Será, no obstante, ventajoso plantear el problema:

- imaginándose que se trata de permitir al lector comprender la

cuestión y que éste no ha tenido conocimiento del texto del tema planteado;
— figurándose que no se trata de un tema de tarea escolar, sino de un tema concreto de la vida profesional, y plantearlo como se plantearía un problema de gestión.

4.° *Presentar, eventualmente, la opción personal desde el comienzo,* explicitando cuál es:

— la cuestión central;
— la idea dominante (o los conceptos esenciales);
— el problema de fondo;
— la paradoja que hay que desarrollar;
— etcétera.

3.3. *Indicar la forma en que se va a articular la exposición*

El final de la introducción debe *indicar el plan,* al menos los puntos principales y las grandes partes de la composición. El lector sabe, así, desde el principio de qué es de lo que se va a hablar y en qué orden. Esto guía su atención y le permite seguir el tema sabiendo a dónde quiere llegar el autor y qué es lo que viene luego. Éste se contentará, pues, generalmente con exponer brevemente el hilo conductor utilizado para que el lector tenga los puntos de referencia necesarios.

En algunos casos, sin embargo, se podrá desarrollar un poco este tercer aspecto e indicar el plan con precisión.

De cualquier forma, esta indicación se debe hacer con habilidad. Hemos de evitar decir: «Primeramente, trataremos...; en segundo lugar, estudiaremos...; antes de terminar, a lo largo de la tercera parte...» Estas fórmulas son pesadas y torpes. Es preferible hacerlo de forma impersonal, y no hemos de dudar en presentar el plan en una forma interrogativa.

Hay que procurar, de cualquier forma, no indicar un plan que no sea el que hemos elegido para desarrollar nuestra exposición. Este grave error se hará presente en nuestro trabajo si es que hemos redactado la introducción antes de haber estudiado y fijado el plan definitivo. He ahí la razón, como ya hemos dicho, por la que no se debe redactar la introducción hasta tanto no se haya establecido el plan.

Conviene terminar la introducción con una pregunta o con una afirmación «dejada en suspenso». Que el lector «esté en vilo», sin exageración, y atento a nuestro análisis.

3.4. *Cuatro reglas importantes*

1.ª *Proscribir las introducciones demasiado largas.* Las introducciones demasiado largas desequilibran el trabajo y dan la impresión de que se retrasa indefinidamente el verdadero inicio del estudio del tema y de que, por lo tanto, no se ha analizado suficientemente el problema para poder sacar una síntesis y expresarlo de forma concisa. Hay que ser, pues, precisos y breves. No hay que rebasar —dependerá del tema— las quince líneas o una página. Hay que evitar, pues, cualquier idea que sólo tenga una relación remota con el tema.

2.ª *La introducción debe aparecer también coherente.* No hay que «atiborrarla» con todo lo que se pretende exponer, sino hacer que cumpla sus tres funciones sin ser deshilvanada: las partes que la componen deben enlazarse lógicamente y estar trabadas entre sí por medio de vocablos coordinantes.

3.ª *La introducción debe ser clara.* Plantear el tema no consiste en hablar de todo y de nada, en acantonarse en una neutralidad vaga, sin decir nada, o en arrancar en todas las direcciones. El anuncio del plan no debe en ningún caso prestarse a la ambigüedad; por esta razón, se evitarán las entradas múltiples. Por ejemplo, «las ventajas y los inconvenientes para la empresa y el cliente» no designa con nitidez la dicotomía que va a estructurar nuestro trabajo. La expresión «las ventajas y los inconvenientes *tanto* en lo que atañe a la empresa *como* al cliente» es ya diferente, pero todavía deja planear una duda...

4.ª *Finalmente, la introducción no debe ser ni una parte del desarrollo ni una conclusión.* La introducción no debe explicar el tema, sino simplemente presentarlo. Atención a este error que frecuentemente se comete cuando se han de definir algunos términos empleados en el tema: entramos en detalles y nos lanzamos a explicaciones que desbordan ampliamente el marco de una introducción.

Por otra parte, la introducción ha de ser neutral, sin meterse en análisis o en tomas de postura. Si, en la introducción, hemos de explicar cuál es el problema que hay que resolver, no debemos en ningún caso proporcionar ya la respuesta: las soluciones se elaborarán a lo largo del desarrollo, y las presentaremos en la conclusión.

4. Algunos ejercicios de entrenamiento

Nos parece que es importante adquirir reflejos en la concepción y redacción de introducciones variadas; éste es, en efecto, el único medio de vencer esa dificultad que todos tenemos al «escribir las primeras

líneas», cuando la introducción debe dar, por el contrario, una impresión de rigor en cuanto al fondo y de soltura en cuanto a la forma.

Ejercicio 1:

Examinar las introducciones de artículos e informes muy diversos. Distinguir en ellas las partes, compararlas, criticarlas y extraer sus propiedades características.

Ejercicio 2:

Componer introducciones sobre los temas más diversos teniendo presente a sus destinatarios, el objetivo perseguido y el plan previsto. Adoptar unas veces las formas afirmativas y otras las interrogativas.

Capítulo 14

LA CONCLUSIÓN

Sumario:

1. ¿Para qué sirve la conclusión?
2. Algunos ejemplos de conclusión.
3. Algunas normas para redactar una conclusión.
4. Ejercicios de entrenamiento.

1. ¿Para qué sirve la conclusión?

La conclusión es el punto de llegada del trabajo, el remate del pensamiento de su autor; tampoco hay una única forma de dar fin a una disertación, todo depende del tema y del autor. No obstante, existe un cierto número de reglas sencillas que permiten eludir los principales escollos.

La conclusión es lo que pone punto final a la lectura de un texto; es ella, también, la que deja la impresión final. Habrá, pues, que poner interés, como para la introducción, en tener en cuenta la personalidad y las expectativas del lector.

La conclusión no debe descuidarse nunca; es, por lo menos, tan esencial como la introducción. Sin una buena conclusión, el ejercicio da la impresión de inacabado; por eso, aconsejamos determinar sus ideas y preparar su redacción inmediatamente después de haber elegido el plan y redactado la introducción, sin esperar al final de la prueba, momento en el que podemos estar demasiado cansados o faltos de tiempo. De este modo, estaremos seguros de haber atendido bien a su conclusión.

Pero la conclusión no es solamente una fórmula elegante al final del texto; debe cumplir algunas funciones:

— recordar los principales puntos del desarrollo (síntesis);
— para aportar a éste un punto final a través de una o varias respuestas;
— ofrecer a la exposición una puerta abierta a un campo más amplio o hacia otras problemáticas en las que necesariamente desemboca.

2. Algunos ejemplos de conclusión

Observación: Como para la introducción, le proponemos que reflexione activamente sobre estos pocos ejemplos de conclusión, que le ofrecemos con el fin de que en ellos descubra usted mismo las características, los puntos fuertes o, al contrario, sobre qué es posible interrogarse.

Sin embargo, al contrario que en la introducción, cuya metodología está relativamente bien provista de «normas», la conclusión nos parece que difícilmente se la puede encerrar dentro de un marco claramente definido y con el que pudieran estar de acuerdo la mayoría de los correctores; observemos, en cambio, que éstos tienen tendencia a dar de la conclusión definiciones diferentes. Ésta es la razón de que le ofrezcamos un número de ejemplos mayor que para la introducción: lo importante para usted no es tanto buscar en ellos un arquetipo como hacer un análisis crítico riguroso que desemboque en sistemas de conclusión variados y que se adapten a cada situación.

2.1. *Caso número 1*

He aquí la conclusión de un artículo titulado «No tenga miedo al ordenador»:

«Por lo tanto, no dude en coger el tren de la informática. Además, no tiene usted elección. Si el temor de parecer demasiado ridículo le paraliza, pruebe antes con uno de esos ordenadores personales que han invadido el mercado...»

Odile Cornet[1]

[1] *L'Expansion*, 18 de junio de 1982.

¿Qué es lo que le hace pensar que se trata de una conclusión?

¿Le parece a usted que todos los elementos de este extracto son propios de una conclusión?

2.2. *Caso número 2*

Conclusión del artículo titulado «La electrónica americana resiste bien a la crisis»:

«La reducción de resultados con la que contaban los agentes de bolsa se ve, pues, aplazada. La crisis, que se prolonga, podría alcanzar también a la larga al mundo hasta ahora privilegiado de la informática y de la electrónica. Pero, en caso de recuperación, éste sería el principal y primer beneficiario.»

Robert Marout[1]

¿Puede clasificar usted los elementos de respuesta aportados por esta conclusión? Compárelos con el título del artículo.

¿Qué piensa usted de la última frase?

2.3. *Caso número 3*

Conclusión del artículo titulado «Cajas de ahorro: el fin de las sinecuras», y subtitulado «No formaban parte del cambio, pero, cogidas entre la reforma del ahorro y la ola anticorporativista, las cajas de ahorro van a ser metidas en cintura»:

«Porque, desde el más conservador al más reformista, el acuerdo es unánime, ningún "establo" debe cerrar sus puertas. La reforma les conserva sus funciones y su remuneración y les ofrece la democracia. Una trampa para el personal y la tecnoestructura. A menos que las nuevas responsabilidades en el seno de los consejos de administración... de los consejos de inspección y de directorios... pongan en acción un nuevo comportamiento. Esperando ganar esta apuesta a largo plazo, el ministro de Economía y Hacienda debe librar una dura batalla política para ganar el derecho a devolver un poco de libertad a las cajas de ahorro. Batalla que acentúa una vez más las discrepancias entre socialistas regionalistas y socialistas estatalistas. Al presidente de la República le toca elegir su campo.»

Danièle Granet[2]

---

[1] *Les Echos*, 2 de junio de 1982.

[2] *Le Nouvel Economiste*, 341, 14 de junio de 1982.

¿Cuáles son en su opinión los aspectos más «conclusivos» de este texto? Resúmalos en tres frases cortas.

¿Puede jerarquizar usted los niveles de las respuestas dadas?

2.4. *Caso número 4*

Conclusión del artículo «La auditoría social: ¿una equivocación o una necesidad?»:

«La conclusión de este estudio es saber si una empresa debe llevar a cabo ella sola una auditoría o si puede sacar provecho en este terreno de una ayuda externa. Una ayuda de este género es en la actualidad prácticamente inexistente. Sólo algunos ingenieros consultores tienen una experiencia de la auditoría social, pero una experiencia limitada.

»Una ayuda externa puede ser útil como fuente de orientación y como acicate.

»Personas externas a la empresa pueden asimismo aportar una ayuda técnica en la evaluación de costes, preparar las informaciones para que sean difundidas a los dirigentes y al público en general y ayudar a realizar la evaluación cualitativa de los programas.»

R.A. Bauer y *D.H. Fenn*[1]

Evalúe e intente reordenar los elementos de respuesta en función del título del artículo.

¿Qué opina de la formulación «es saber si... o si...» al comienzo de una conclusión?

¿Se podría incluir esta interrogación de otra manera o en otro lugar?

2.5. *Caso número 5*

A propósito del despoblamiento de las ciudades francesas constatado a raíz del censo de 1982:

«Se trata, en verdad, de una revolución tranquila en el modo de vida de los franceses que, en cierta medida, ponen en práctica la ocurrencia de Alphonse Allais y trasladan la ciudad al campo. Queda por saber, no obstante, si el censo de 1982 refleja un fenómeno duradero o que está a punto de concluir. ¿No dicen los notarios que se

[1] *Harvard L'Expansion*, otoño de 1977.

está observando de nuevo una vuelta a las ciudades? La respuesta la tendremos posiblemente en 1989 con ocasión del próximo censo.»

Denis Jeambar[1]

¿Cuáles son los indicadores de la estructura de esta conclusión? ¿Qué opinión le merece la sucesión expositiva de estas frases?

¿Merced a qué recursos se sostienen la atención y el interés del lector?

2.6. *Caso número 6*

Extracto del último capítulo de *Le grand espoir du XX^e^ siècle* (La gran esperanza del siglo XX), de Jean Fourastié[2]:

«Tales son, brevemente mencionadas, las líneas generales de la próxima civilización; lo casi utópico se entremezcla con lo casi decepcionante; ningún razonamiento racional habría podido, pienso yo, conducir a tales previsiones. Los hechos, sólo los hechos, son nuestros maestros.

»Lo que importa retener, aun cuando supongamos un crecimiento indefinido del progreso técnico actual —lo cual puede ser utópico y no será ciertamente inmediato —es que la civilización próxima no verá desaparecer las imposiciones de la escasez ni, por consiguiente, las obligaciones del trabajo.»

¿En qué se parece este extracto a una conclusión?

¿Cuál es la función conclusiva de los dos párrafos?

2.7. *Caso número 7*

El extracto siguiente constituye el final de un largo artículo escrito por G. Archier con el título de «Contratación y carrera en Francia y en Japón», y cuyo desarrollo se dividía en las dos partes siguientes: «Procedencia del personal y trayecto de carrera en Francia y en Japón» y «Política de contratación, de integración del personal y de formación en Francia y en Japón»:

«Los hay que tienen la tendencia a creer que el apego de los japoneses a su empresa procede de un particularismo cultural o de un ca-

[1] *Le Point*, núm. 506, 31 de mayo de 1982.

[2] Gallimard, 1963.

rácter innato. En realidad, este apego es el primer resultado directo de la acogida y de la formación inicial que se dispensa en Japón (y que se podría dispensar perfectamente en nuestro país). Las modalidades de acogida y de integración de los nuevos contratados reflejan también la alta estima en que la empresa tiene a sus recursos humanos. Los dirigentes nos han dicho: "Tened en consideración a los hombres y dadles confianza, os lo devolverán en forma de adhesión y de trabajo bien hecho...".

»Por regla general, la educación y la formación iniciales dejan un sitio al deporte. Por otro lado, la mayoría de las unidades (fábricas, oficinas) cuentan con terrenos o salas de deportes que se utilizan durante la semana. Y los fines de semana. La formación permanente se completa con el deporte continuo activamente apoyado por la empresa (uno no puede por menos que pensar en el lema latino: "Mens sana in corpore sano").»

¿A qué problemática responde este extracto? ¿Cómo lo relaciona usted con el desarrollo?

¿Qué piensa de la última frase?

2.8. *Caso número 8*

Conclusión de un artículo[1] donde se informa de los resultados de la prueba de un coche de tipo deportivo:

«El "Cupé X" no se puede considerar un verdadero coche deportivo. Tenemos ante nosotros a un verdadero "tragamillas" infatigable, hasta tal punto que *parece imposible apreciar toda su justa valía antes de haber cubierto a su volante varios centenares de kilómetros con un tiempo muy malo* por carreteras de calidad variable. La suerte ha querido que mi prueba se haya desarrollado en estas condiciones y me siento feliz por ello. Con esta máquina, los ingenieros de Y han dado a la industria automovilística alemana una de las más preciosas cartas de presentación con la que se pudiera soñar. "Michelín" puede jactarse muy legítimamente de haberse asociado activamente a este triunfo. Pero, ¿cuándo va a aceptar el reto una marca francesa?»

André Costa[1]

Analice las graduaciones de la respuesta (desarrollos dialécticos, cambios de planos, matizaciones)...

La misma cuestión a propósito de su extensión.

---

[1] *L'Auto-Journal*, 15 de abril de 1982.

3. Algunas normas para redactar una conclusión

Podemos presentar ahora una serie de recomendaciones volviendo sobre las tres funciones citadas anteriormente (cf. apartado 1).

Le será útil cotejarlas por turno con los ocho casos que acabamos de ver.

3.1. *Recordatorio de los puntos principales*

La conclusión retoma *muy brevemente* las grandes frases del cuerpo de la exposición y puede hacer hincapié también sobre el argumento o argumentos principales de la discusión. Pero, cuidado, no se trata de repetir pura y simplemente, condensándolas, las ideas expresadas en el ejercicio. Esto no aportaría nada nuevo. Por otra parte, si el resumen debe ser sucinto, es una falta importante redactar una conclusión que no abarque más que un aspecto (la última parte del desarrollo, por ejemplo).

El auténtico reto de la conclusión es superar el *nivel* en el que la exposición se ha situado hasta aquí: conciliar los términos de la paradoja del comienzo, decir en qué sentido conviene interpretar los datos expuestos, encontrar un terreno de arbitraje entre el pro y el contra, entre las ventajas y los inconvenientes, etc. Con ello se demuestra al lector que se ha captado bien toda la amplitud del tema y que se le domina.

3.2. *Punto final*

La conclusión no debe ser una simple síntesis, debe *ir más lejos que la demostración, debe expresar el resultado al que llega la argumentación*. El enunciado del tema ha planteado un problema, lo hemos presentado en la introducción y estudiado en el cuerpo del ejercicio. Pero no hay que quedarse en eso. Según sean los casos, podemos:

— indicar *las enseñanzas que sacamos* de este análisis;
— dar *una respuesta* sin equívocos a la cuestión de partida;
— presentar *el abanico de soluciones* posibles e indicar cuál nos parece más pertinente.

Las más de las veces, en efecto, la conclusión hace que el auditorio mire hacia adelante y esté abierto a la acción que hay que emprender, propone y recomienda una decisión (complemento de estudio, modificaciones que se deben realizar, etc.).

Hay que tener cuidado en este estadio de no reconsiderar los términos de la introducción simplemente en una forma afirmativa. Hay que procurar dejar al lector una idea clara de nuestra conclusión.

En ciertos temas, se nos pide, además, que *tomemos una postura,* que demos nuestra opinión, defendamos una tesis, presentemos un punto de vista o un juicio personal.

Estemos muy atentos entonces para no caer en ninguno de los abusos siguientes:

— *La conclusión vaga:* muy a menudo, se redactan conclusiones intencionadamente ambiguas porque se tiene miedo a adoptar una postura que podría no ser compartida por el lector o el auditorio. Es un error manifiesto; si nuestra tesis se apoya en argumentos serios y sólidos, haríamos bien en reconocer su valor aun cuando difiera de las convicciones de los demás. Hemos de comprometernos personalmente y tomar una postura justificada y reflexionada.
— *La conclusión perentoria:* debemos, no obstante, mostrarnos moderados y evitar las afirmaciones demasiado tajantes. Debemos expresarnos en *términos claros, pero matizados.*

3.3. *Apertura*

Después que se ha concluido de forma progresiva la exposición, es deseable ofrecer de nuevo una cierta apertura. Esto se hará *ampliando* el problema tratado, reinsertando el tema estudiado en un plano más general, resituándolo en un contexto más vasto o abriendo *perspectivas* con «ciertos vuelos de buen tono». Unas pocas frases deben indicar la importancia del tema o los problemas que él suscita.

En este alargamiento, es preciso evitar ciertos defectos que todavía se encuentran con demasiada frecuencia: se recomienda permanecer en los prolongamientos o repercusiones del tema y no alejarse a base de grandes consideraciones que no tienen relación con él. La conclusión no es un derivativo para las ideas que no han encontrado un lugar en el desarrollo: no es un «cuarto trastero» y, para hacer honor a su nombre, debe ser algo más que el último párrafo del texto.

La conclusión terminará, *a veces,* con una *pregunta* (sobre el futuro que abre el debate sobre un tema más amplio).

Como regla general, es conveniente comprobar que no continuamos la argumentación en la conclusión. La conclusión no es una explicación complementaria. Hemos de saber detenernos; no poner ejemplos; concluir, es decir, dar una respuesta. Al redactar una conclusión, hemos de preguntarnos siempre si no estaremos introduciendo ideas nuevas que se saldrían del tema.

3.4. *Algunos escollos que se han de evitar*

La conclusión prolija: una buena conclusión no es ni demasiado corta ni, sobre todo, demasiado extensa. En general, su extensión ha de ser inferior o igual a la de la introducción. Habitualmente, se reduce a un solo párrafo.

La conclusión enfática: evitemos las frases pomposas, el estilo lírico sin moderación y los lugares comunes que proporcionan la ilusión de acabar bien. De hecho, estas trivialidades dejan una mala impresión; se ha de mantener el mismo «tono».

La conclusión mecánica: «Como acabamos de ver...», «Se ve, pues, por lo que precede, que...», «No podemos por menos de concluir...», «Del estudio que acabamos de leer se infiere que...», etc.

La conclusión no conforme al desarrollo: la conclusión debe situarse justo en el sentido de lo que acabamos de demostrar en nuestra exposición.

Las improvisaciones hechas in extremis en el ardor de la redacción: con ser a veces felices, no son menos arriesgadas y, por lo tanto, desaconsejadas.

En resumidas cuentas, si la conclusión es clara, precisa y contundente (merced a fórmulas e imágenes adecuadas y bien elegidas), dejará tras sí una buena impresión.

4. Ejercicios de entrenamiento

Examinar las conclusiones de distintos artículos, informes, etc., remitiéndose a las normas antes expuestas, analizando y apreciando su pertinencia.

Capítulo 15

COMPOSICIÓN DE EJERCICIOS, INFORMES Y PONENCIAS

Sumario:

1. Presentación y redacción de trabajos escritos.
2. La composición de párrafos.
3. Un caso particular: la intervención oral.

1. Presentación y redacción de trabajos escritos

Abordamos aquí una cuestión que da lugar a numerosas controversias, ya se peque por exceso o por defecto.

Por defecto, en el sentido de que la redacción puede ser el pariente pobre de un trabajo escrito, bien porque su autor no haya tenido tiempo de darle la forma correcta, bien porque esta forma presente numerosas imperfecciones y termina echando a perder la calidad del trabajo inicial, bien porque, en definitiva, por falta de confianza o de aplicación, se desvirtúe un pensamiento rico al expresarlo de forma anodina.

Por exceso, cuando, por hipertrofia de los recursos para plasmar o materializar su pensamiento, el autor desvía el sentido de su mensaje adornándolo en sumo grado, con lo que irrita pura y simplemente al lector al obligarle a un esfuerzo superfluo de comprensión o al presentarle formas de lenguaje que no le son familiares.

Nuestro objetivo en este capítulo no es hacer un repaso de las reglas del género o dar un cúmulo de «recetas» de composición; nuestra intención es dar a nuestros lectores un marco de reflexión que les sirva

de guía en la búsqueda de medios de expresión personales mejores. En cuanto al resto, autores buenos hay que se ocupan de ello.

La composición remite a dos tipos de preocupaciones metodológicas que conciernen a la gestión:

— los medios materiales, es decir, esencialmente cuestiones de espacio (presentación y confección) y de tiempo (cronología de las etapas de la redacción);
— las herramientas lingüísticas, a saber, «cómo expresar lo mejor posible un conjunto de ideas coordinadas en torno a un objetivo».

Éstos, pues, son los dos aspectos que sucesivamente estudiaremos.

1.1. *Los medios materiales de presentación de un trabajo escrito.*

1.1.1. *La presentación propiamente dicha*

A este respecto, bastará con recordar algunas observaciones:

— emplear hojas blancas de formato comercial usual;
— no escribir en la primera media página;
— dejar márgenes en los cuatro lados de la página (siendo el de la izquierda el más ancho); procurar que sean idénticos en todas las hojas;
— escribir legiblemente;
— evitar las tachaduras, o hacerlas muy limpiamente con una regla;
— utilizar la misma tinta (¡de un color no demasiado «exótico»!);
— no numerar las partes ni reproducir los títulos que hayamos podido utilizar en nuestro plan;
— etcétera.

1.1.2. *El equilibrio en las dimensiones*

Un escrito es un espacio limitado —seis páginas por término medio para un ejercicio— hecho de conjuntos cuyas dimensiones deben ser coherentes: coherentes entre sí, claro está, pero coherentes también con el peso y el lugar de las ideas que contienen; y, sin embargo, intentamos a veces detallar una noción compleja, un término técnico, preocupados por la precisión y por dar muestras de competencia, aun cuando en la reflexión no intervengan más que a un nivel secundario del razonamiento. Es el eterno dilema claridad/precisión.

Para manejar de la mejor manera posible las dimensiones y el espacio de nuestro trabajo, sugerimos lo siguiente:

a) Prever con anterioridad las superficies que van a ocupar las diferentes partes; hacer marcas a lápiz e intentar atenernos a ellas al redactar: es, según costumbre, bien una ocasión excelente de síntesis, bien una forma de pensar en la utilización de ejemplos en algunas partes.
b) Airear el texto, bien utilizando el punto y aparte, bien sintetizando. Es una forma, en primer lugar, de mejorar el impacto visual de nuestro trabajo —una página sobrecargada desalienta al lector— y, sobre todo, hace que sea evidente nuestro plan y, por consiguiente, nuestra estrategia.

1.1.3. *Organizar el tiempo de redacción*

El objetivo es tener siempre el tiempo necesario, a la vez que nos sujetamos a los límites asignados, y, especialmente en situación de examen, evitar azararnos al final de la prueba. Tres recomendaciones:

— redactar siempre en primer lugar la introducción y la conclusión: de esta manera, siempre serán más coherentes y, sobre todo, caso de que estemos faltos de tiempo, siempre sería preferible que se resintiera una parte del desarrollo que estas dos piezas maestras del trabajo;
— redactar, después de la composición del plan, las frases clave y las etapas (títulos de partes en forma de frases, coordinadas entre sí de forma que constituyan el razonamiento básico); anotar las fórmulas interesantes que se nos ocurran;
— reservarnos de forma imperativa diez minutos al menos para releerlo.

1.2. *Las herramientas lingüísticas*

1.2.1. *Algunas nociones*

Insistiremos en primer lugar en la orientación y la finalidad de la «redacción» de nuestras ideas: demasiados temores, malentendidos y errores envuelven esta cuestión.

Redactar un texto no es un acto ni accesorio ni inabordable: es algo necesario porque es el único medio de materializar una idea y de hacerse comprender; es incluso complejo si se piensa que la comprensión de los razonamientos más sutiles dependen en parte de palabritas como: «pero, o, y, pues, ahora bien, ni, ya que...», es también, así lo creemos, algo muy sencillo y que precisa ser desmitificado.

Lo importante es tener siempre presente que la redacción de un

texto no depende de la «magia encantadora» de las palabras, que sólo algunos iniciados conocerían, sino de la conjunción de tres factores:

—*de nuestras ideas,* es decir, del mensaje que queremos transmitir (su grado de tecnicidad, de complejidad, etc.);
—*de nosotros mismos* (de nuestros hábitos culturales, de la amplitud de nuestro vocabulario, de nuestra competencia, etc.);
—*de nuestros lectores* (de sus hábitos culturales, su misión, su pertenencia institucional, etc.).

Redactar viene a ser, pues, encontrar la mejor adecuación entre estos elementos con miras a hacerse comprender: y esto está al alcance de todos.

Vayamos más lejos: podemos imaginarnos que existe una forma de expresarse económica, pura, sin la menor floritura: las palabras expresan la cosa sin ninguna otra consideración: es el famoso «grado» cero de la escritura definido por R. Barthes. Pero, desde el momento en que las frases toman cuerpo, se alejan de este molde básico y se crea progresivamente un conjunto nuevo, coherente: el texto propiamente dicho; expresarse responde, lo hemos dicho antes, a la necesidad de hacerse comprender y, por este hecho, sufre las limitaciones de toda comunicación: a la relación inicial palabras/ideas se añade entonces la relación autor/palabras/lectores. Ahora bien, ésta está condicionada por dos grandes tipos de factores:

—*los imperativos convencionales,* que nos impulsan a «no cometer faltas» y a respetar un cierto número de normas, es el «nivel mínimo» de la escritura;
—*la estilística,* que, por modificaciones cualitativas, refuerza el impacto del mensaje, es decir, que nos permite «decir bien» las cosas.

1.2.2. *Los imperativos convencionales*

La primera exigencia que se impone durante la elaboración de un texto escrito, más allá del «grado» cero representado por notas escuetas, es que sea «correcto» (contrariamente al lenguaje hablado, que se preocupa principalmente más bien de la intención del mensaje que de la ortodoxia).

Recordemos brevemente las principales normas de expresión:

—la ortografía;
—las reglas de sintaxis (concordancia de tiempos, construcción de frases, etc.);
—la puntuación (contribuye decisivamente a la inteligibilidad de un texto);

— la ausencia de barbarismos (palabras o formas que no existen en nuestra lengua), de incorrecciones;
— la obligación de no repetirse (norma muy particular).

A esto se añaden los convencionalismos «sociales», pero, así y todo, imperativos en una disertación o un estudio:

— la ausencia de proyección de uno mismo (los jurados prohiben a menudo escribir en primera persona, etc.);
— la más extrema reserva en la utilización de giros familiares y del argot;
— la supresión de abreviaturas en un texto redactado.

Esta lista no es, evidentemente, exhaustiva: invitamos al lector a que reflexione sobre las normas de lenguaje propias del marco de su carrera o de su medio profesional.

1.2.3. *La estilística*

La estilística atañe al estilo, a sus procedimientos y efectos y aporta «ese algo de más» al mensaje, escrito u oral, que queremos transmitir.

A menudo, se oye decir que el estilo «es un lujo inútil», como si sólo se tratara de barniz superfluo y el valor de las ideas bastara para asegurar la calidad de un escrito: es un error mantenido por la larga tradición de distinguir entre el fondo y la forma. Todo, en una frase, contribuye a darle un sentido: sentido que puede estar más o menos de acuerdo con la idea del autor, cierto, pero que será recibido globalmente por el interlocutor. Jules Renard decía: «Un estilo malo es un pensamiento imperfecto.»

El estilo no es, pues, un asunto de «salsas»: la cantidad en la materia no ha sido nunca una garantía de calidad y la oscuridad nunca ha podido encubrir la incompetencia; lugares comunes aderezan, generalmente, ideas muy comunes.

Los diferentes procedimientos estilísticos de que dispongamos se han de considerar fundamentalmente como herramientas de reforzamiento del sentido: esforzarse al redactar consiste en utilizarlas coherentemente, en convergencia con nuestra estrategia global (el estilo enfático, por ejemplo, se puede emplear discretamente como burla cuando expongamos una tesis que refutamos acto seguido).

La utilización de estos diferentes procedimientos se hace, de acuerdo con los autores y las situaciones, a niveles y grados distintos: cada estilo es diferente y no hay modelos al respecto. A continuación, ofrecemos una lista de cinco tipos de procedimientos estilísticos, que van desde los más simples a los más complejos y cuya progresividad nos permitirá:

— hacer un balance de nuestras prácticas habituales;
— programar un perfeccionamiento graduado y coherente de nuestro estilo (es, por ejemplo, inútil intentar utilizar fórmulas sofisticadas si, en principio, no dominamos las cuestiones de vocabulario).

a) *Ajustar las palabras a los conceptos*

En un primer nivel, el esfuerzo consiste en asegurarse de que utilizamos las *palabras adecuadas* para expresar nuestras ideas: la claridad y la concisión de nuestro discurso y, especialmente, su precisión dependen de ello.

No se trata de un trabajo gratuito: buscar la palabra justa quiere decir, la mayoría de las veces, afinar nuestras ideas, nuestro pensamiento. Utilicemos los diccionarios (sinónimos, antónimos...).

Llevado al extremo, un lenguaje cuyas palabras tengan un sentido cada vez más preciso, rico pero riguroso, se inclina al hermetismo; un texto no es un mensaje cifrado para eruditos: *cuando escribamos, imaginémonos que nos dirigimos a un interlocutor neófito,* aun cuando desarrollemos conceptos especializados.

b) *Estructurar las frases*

Las palabras, individualmente, no bastan para expresar un pensamiento por poco complejo que sea: se han de agrupar en conjuntos y subconjuntos más o menos determinados y coordinados. Dos tipos de operaciones entran en juego:

— la organización de «satélites» (adjetivos, pronombres, artículos, adverbios) en torno a las palabras clave: su función es determinar, precisar, calificar, matizar, etc., el sentido bruto indicado por un sustantivo o un verbo;
— la subordinación de estos grupos entre sí (conjuntos sujeto-verbo-complemento, proposiciones diversas, etc.) con objeto de materializar las relaciones lógicas o dialécticas por medio de un sistema de lenguaje coherente (así es como se pueden expresar las conexiones visualizadas en un A.R.E.[1]); de esta función se derivan el movimiento y el relieve de un texto.

Dos peligros acechan a nuestras frases en este nivel. El primero, un exceso de «armazón»: en ese caso, la escritura se hace un verdadero laberinto en el que es difícil seguir el hilo conductor en medio de tantas

[1] Ver capítulo 7, apartado 4.

ramificaciones (acumulación de subordinadas, multiplicación de antítesis, de paréntesis, etc.).

El segundo peligro es el caer en una simplificación en sumo grado, tendente hacia una estructura pobre y por regla general repetida (sujeto-verbo-complemento): es lo que los especialistas llaman «parataxis». Ahora bien, no se clavan grandes clavos con un martillito; tampoco una estructura semejante permite otra cosa que expresar hechos u opiniones sin pulir.

c) *Los «efectos especiales»*

Los efectos especiales son esas famosas «figuras retóricas» que le han valido al estilo su reputación de gratuito y pedante: utilizadas inoportunamente caen rápidamente en el manierismo, el énfasis, incluso el ridículo. En la mejor de las hipótesis, dan a un hermoso discurso una impresión de esteticismo vacío: pero cansa pronto cuando no dice nada.

En materia de enriquecimiento del estilo, nunca insistiremos bastante sobre la observación de las dos reglas siguientes:

— el sometimiento total de los «efectos de estilo» al resultado que queremos alcanzar, a saber, «¿qué sentido queremos ver recibido efectivamente?»;
— la introducción de estos efectos en un terreno estilístico riguroso (dominio de las dos fases precedentes, sin hablar, por supuesto, del rigor en la concepción de las ideas); ahí está frecuentemente el drama: un giro rebuscado pegado a un contrasentido o una definición ambigua no sólo no redime a su autor, sino que acaba por desacreditarle.

Si observamos estas dos reglas, pronto veremos que es posible «drogar» literalmente el poder de significación y de persuasión de lo que expresamos; merced a la multitud de combinaciones estilísticas realizables, podemos *bien introducir variedad en una exposición y evitar la monotonía,* bien reforzar el sentido de tal o cual frase, bien dar todos los matices estratégicos que la exposición de ideas escabrosas o radicales pueda necesitar; en resumen, al igual que cuando hablábamos de «ajustar las palabras a los conceptos», a propósito de la primera fase, las múltiples figuras de estilo condicionan el ajuste del discurso a la situación, a la relación autor/lector.

Citemos, finalmente, a título indicativo, algunos procedimientos de estilo corrientemente utilizados:

— los ejemplos, las anécdotas, las citas (cf. capítulo 11 sobre la argumentación);

— las formas de insistencia (ejemplo, para expresar una consecuencia que se juzga negativa: «Que nadie se extrañe si...»);
— las redundancias, repeticiones y reiteraciones voluntarias («¡sorprendente, sorprendente...! ¿He dicho sorprendente...?»);
— las fórmulas raras e inesperadas, proverbios, máximas, hasta los juegos de palabras;
— la utilización de antónimos, de antítesis;
— las inversiones (sustantivo/adjetivo, sujeto/verbo) y los incisos («la capacidad de inversión, que precisamente es...);
— la interpelación más o menos directa al lector («cuando usted compre bienes de consumo...») o a un interlocutor imaginario con el que dialogamos;
— las formas interrogativas, exclamativas, etc. (pero, cuidado, no hagamos de ellas una muletilla).

Esta lista no es, por supuesto, exhaustiva; que cada cual la complete y la adapte a sus necesidades; lo que importa es darse bien cuenta de que todo es posible con un estilo que se domine: incluso introducir una ambigüedad voluntariamente («hay quienes llegan incluso a pensar...»).

d) *Los niveles de lenguaje*

Todo lo que se acaba de decir se inscribe dentro de una noción fundamental (a decir verdad, vaga, frecuentemente) que es la *del tono*.

Efectivamente, todos nuestros medios de expresión (incluidos nuestros hábitos culturales, nuestro medio...) concurren a dar a lo que decimos o escribimos un tono general, a encerrar nuestras palabras dentro de un «registro» particular.

Digamos simplemente que existen palabras y giros propios de cada profesión y que se distinguen fácilmente la prosa de un periodista, de un jurista, de un economista, de un psicoanalista, de un poeta, etc., y, sin embargo, todos observan las mismas reglas básicas, todos utilizan la misma sintaxis.

Pero, lo que también se observa es que un determinado registro perfectamente adaptado a un medio determinado puede ser muy mal recibido en otro: éste es el caso, por ejemplo, de lo escrito y de lo oral.

Es conveniente, pues, ser conscientes del tono que nosotros mismos inconscientemente adoptamos: leamos, para saberlo, nuestros escritos poniéndonos en el lugar del lector o, mejor, hagamos que nos los lean personas ajenas a nuestras preocupaciones habituales.

Con experiencia —que se adquiere leyendo obras muy diversas y escuchando mucho— se puede incluso jugar con estos distintos niveles

de lenguaje. Algunos autores son incluso conocidos por su facilidad para escribir «a la manera de...».

En fin, una cosa es segura, que no existe «para el escrito», que nosotros sepamos, un estilo único, oficial y obligatorio. Es, sin duda, mucho más interesante dejar hablar a nuestros lenguajes interiores canalizándolos progresivamente y velando por su corrección.

e) *La eufonía*

Al margen de las cuatro fases precedentes, es conveniente llamar la atención sobre el aspecto sonoro de la lengua, incluso la escrita: las palabras, las frases, forman una pasta sonora, organizada según unos ritmos, que pueden ser más o menos agradables o duros.

Leamos el texto en voz alta, cuando nos sea posible, como si tuviéramos un auditorio delante de nosotros; escuchemos la «música» de las palabras.

Tengamos cuidado con las aliteraciones (repetición del mismo sonido en una frase).

Equilibremos los resultados rítmicos (muchas veces, es suficiente una inversión para modificar la armonía del final de una frase).

Leamos a escritores de prosa cuidada y rica, escuchemos o leamos a los buenos oradores modernos: el efecto de impregnación es seguro y, en general, rápido.

2. La composición de párrafos

Al igual que la elaboración del plan se caracteriza por hacer evidente el funcionamiento de las ideas principales, así también la redacción del trabajo es una cuestión de composición de párrafos.

2.1. *Por qué insistir sobre la redacción del párrafo*

2.1.1. *Las razones*

Una vez elaborado el plan, la composición de los párrafos no es un trabajo desconectado de lo que precede ni de poca importancia; al contrario, en él se encuentra el resultado, la concreción de numerosos puntos de metodología presentados en esta obra.

Tres tipos de argumentos nos pueden incitar a entrenarnos en este terreno:

a) Primeramente, en el plano cultural: si la retórica clásica oscurecía algunas veces la exposición de las ideas con un pedantismo inútil, sus argumentos no han dejado de ser menos actuales: redactar textos claros y eficaces para ser comprendido y convencer.
b) Luego, en el plano pedagógico: entrenarse en redactar párrafos es para el estudiante lo que los simuladores de vuelo son para los astronautas: es una forma de experimentar, a escala reducida, mecanismos de pensamiento idénticos a aquellos de los que depende la eficacia general de los ejercicios del alumno.
c) Finalmente, en un plano estratégico: el párrafo es un medio de fijar la atención del lector: se le hace avanzar en nuestro pensamiento por pequeñas etapas dirigidas, del mismo modo que una escalera permite franquear sin cansancio desniveles importantes; si nuestros párrafos son desiguales, desjuntados o poco firmes, nuestros lectores se cansarán, se exasperarán y hasta dejarán la lectura[1].

2.1.2. *Los escollos*

Párrafos mal redactados echan a perder ejercicios que pueden, por otro lado, ser ricos y estar bien construidos; he aquí algunos ejemplos que se encuentran frecuentemente:

— no se sabe claramente cuál es la idea base del párrafo ni lo que pretende demostrar;
— la demostración es débil, hasta errónea: ejemplos mal centrados o sin relación con la idea que hay que ilustrar, hechos excepcionales en apoyo de una verdad general, etc.;
— el párrafo anuncia una idea, después, por deslizamientos, termina por demostrar algo completamente distinto;
— el párrafo anuncia, demuestra... pero no llega a nada; la conclusión puede parecernos de una evidencia a todas luces, pero he-

---

[1] Jean Guitton resume así esta necesidad estratégica: «El método del párrafo se funda en un principio claro y seguro, pero que olvidamos tan pronto como empezamos a exponer. Es el carácter limitado y oscilatorio de la atención. El espíritu es voluble, la atención se parece a un faro, que relumbra un segundo, se apaga luego y vuelve a lucir. Para hacerse comprender hay, pues, que descomponer tanto como se pueda, no decir más que una cosa cada vez; más aún, hay que repetir... Para expresar nuestro pensamiento, hay que dividirlo y discernir los aspectos que su objeto comprende, o sea, los principios implícitos que supone. Estos aspectos, estos principios, una vez conocidos, hay que exponerlos uno tras otro, punto por punto.» (*El trabajo intelectual,* Rialp, 2.ª ed., 1981.)

mos de pensar en el lector; el cansancio hace a veces que la concentración no sea fácil;
— el párrafo se reduce a la presentación de un ejemplo, de unos hechos o de unos datos sin explicación alguna (pensemos en un producto nuevo del que no dispusiéramos el modo de empleo);
— el párrafo comprende toda una parte del ejercicio: por muy claro y riguroso que sea, no vamos a impedir que nuestro corrector eche pestes contra el «ahoga cristianos»;
— algunas veces, en cambio, los párrafos se reducen a una frase y se suceden sin nexos evidentes; cuidado: ¡un montón de piedras no es una pared y menos aún una casa!

2.2. *Cómo redactar un párrafo*

2.2.1. *La coordinación de los párrafos entre sí*

Antes de hablar de la anatomía del párrafo propiamente dicho, subrayemos primero que existen indicadores de conexión de los párrafos entre sí: lejos de hacer un doble empleo con las conexiones puramente lógicas del fondo de nuestras palabras, estos indicadores formales refuerzan el hilo conductor del ejercicio o de la exposición y sirven de cómodos puntos de referencia para el lector.

¿Cuáles son? Intentemos identificar algunos en los textos siguientes y agrupémoslos según su naturaleza:

Textos	Principales indicadores de estructura
Texto núm. 1 (extraído de un capítulo de 14 páginas) «Elementos de un proceso de decisión eficaz: 1. La primera pregunta que se hace el hombre de decisión es la siguiente: «¿Se trata de una situación de orden general o de una excepción? o ¿Es un caso único y debe ser tratado como tal?»... 2. El segundo elemento importante del proceso de decisión consiste en establecer especificaciones precisas de los objetivos que se persiguen. ¿En qué debe concretarse la decisión?	

Textos	Principales indicadores de estructura
3. El tercer elemento de una sana decisión consiste en partir de lo que es aceptable, ya que, a fin de cuentas, siempre habrá que transigir... 4. Convertir la decisión en acción constituye la cuarta etapa del proceso. Si la definición de las condiciones límites es la etapa más difícil de la toma de decisión, la conversión de ésta en acción es, en general, la más larga... 5. Último elemento del proceso de decisión, la información *a posteriori* debe permitir comprobar permanentemente si los elementos confirman lo que las decisiones permitían esperar.»	
Texto núm. 2 (extraído de un desarrollo de 3 páginas) «En primer lugar, se pueden distinguir los casos *particulares,* que son los más numerosos... Vienen luego las situaciones de orden *general,* donde el evento conocido no es más que un síntoma individual... A un nivel más elevado se sitúan los problemas *periódicos* de dirección... Vienen luego los acontecimientos *raros,* pero, no obstante, generalmente... Y, después, están los acontecimientos verdaderamente *excepcionales...*»	
Texto núm. 3 (extraído de un párrafo largo) «El error más común consiste en tratar una situación de orden general como si se tratara de una serie de acontecimientos únicos, es decir, buscar soluciones pragmáticas cuando aún no se dispone ni de los principios deseados ni de una suficiente comprensión del tema... Una falta igualmente extendida consiste en tratar un acontecimiento nuevo... Se encuentra otra causa de error casi tan común en... Se puede encontrar uno también delante de un problema definido de forma incompleta...»	

Le proponemos las respuestas siguientes:

Textos	Indicadores de la estructura
Texto núm. 1	— Puntos y aparte. — Indización numérica (de 1 a 5). — Adjetivos numerales («primero», «segundo», ...). — Repeticiones («decisión»: seis veces; «proceso»: cuatro veces; «elemento»: tres veces).
Texto núm. 2	— Palabras en cursiva. — Puntos y aparte. — Adverbios y locuciones que indican una sucesión, bien en el tiempo («en primer lugar», «luego», «después»), bien por referencia al sentido («a un nivel más elevado»).
Texto núm. 3	— Adverbios y adjetivos que indican una exploración de los diferentes aspectos de una cuestión («el más...», «igualmente», «otra», «también»). — «Leitmotivs» semánticos («el error», «una falta»).

Intente usted ahora (sin caer en la pesadez) sistematizar el empleo de estas palabras de «unión» en sus próximos trabajos.

2.2.2. *La estructuración de los párrafos*

a) *Algunas nociones*

El párrafo es la unidad fundamental de todo discurso organizado; es, así mismo, la unidad de estructura más pequeña de un ejercicio. Forma, pues, un todo indisoluble. Redactar un párrafo consiste, según Jean Guitton (cf. supra, obra citada), «en elegir una idea y mostrarla, como se hace con una tela, en todos sus pliegues».

De esta definición podemos ya extraer dos principios:

— un párrafo desarrolla una sola idea, una idea forma un solo párrafo;
— dar al párrafo un título corto que «pegue» bien.

El párrafo se apoya en conexiones lógicas. Éstas se organizan a partir de una *idea básica* y tienden a demostrar esa idea con vistas a una conclusión. Esta conclusión puede ser:

— la resolución de un problema (explicación de un interrogante inicial, por ejemplo);
— el hacer evidente una verdad, una ley o un principio de acción

que permitan justificar la orientación o la solución elegidas (hipótesis, por ejemplo, cuya validez se demuestra).

Podemos, entonces, visualizar la *naturaleza* lógica del párrafo como aparece en el tríptico de la figura 15.1.

Fases del párrafo	Definición	Estudio detenido	Síntesis, conclusión
Algunos ejemplos de contenidos posibles	— una idea — una hipótesis — una suposición — una intuición — un hecho interesante — un punto de vista — un problema — ...	— unos ejemplos — unos aspectos — una demostración — un análisis — un argumento — ...	— una ley — una verdad — unos principios — una afirmación — una certeza — una solución — ...

Figura 15.1

Este funcionamiento lógico del párrafo no puede disociarse de la estrategia que él sobrentiende: se trata de hacer que nuestro lector —o nuestro auditorio— franquee sin tropezones una serie de pequeños escalones; no olvidemos que la clave está en su adhesión. Estas exigencias estratégicas varían según las fases del párrafo (cf. fig. 15.2).

Aspectos estratégicos \ Fases del párrafo	Definición	Estudio	Síntesis
Objetivos	Suscitar atención	Interesar	Convencer
Medios	Hipótesis o ideas	Ejemplos y argumentos pertinentes	Conclusión firmemente demostrada
Cualidades que se han de utilizar	Precisión y originalidad	Imaginación Coherencia Espíritu de análisis	Seguridad
«Imagen de marca» a desarrollar	Interesante	Seria Rigurosa	Con credibilidad

Figura 15.2

b) *Ejercicios de entrenamiento*

La experiencia nos enseña que antes de ejercitarse en redactar párrafos es bueno entrenarse partiendo de párrafos existentes. Le proponemos, pues, que intente identificar la estructura de los cuatro párrafos siguientes; para ello, puede analizar las diferentes etapas del razonamiento llevado a cabo por el autor.

Preguntémonos, por ejemplo:

—¿Cuál es el punto de partida de este razonamiento?
—¿Sobre qué informaciones apoya sus hipótesis el autor?
—¿Cómo procede él para enlazar las diferentes ideas?
—¿A qué conclusiones llega?
—¿Si las conclusiones se desprenden directamente del enunciado inicial?

Textos	Observaciones personales
1. «La natalidad, ha declarado el director del INED*, es, en primer lugar, reveladora del clima general de una sociedad. Tener hijos es proyectarse en el futuro. A pesar de todas las dificultades —económicas, de alojamiento— de la postguerra, Francia ha tenido muchos hijos. Desde hace diez años, el descenso de la natalidad testimonia, posiblemente, inquietudes de cara al futuro[1].»	
2. «El comercio ha estado marcado durante mucho tiempo por el predominio absoluto de empresas de carácter familiar. Es verdad que la democracia burguesa, que sentía aversión hacia una verdadera democratización de la enseñanza, había hecho de ella el instrumento de la promoción social. Un comercio se creaba sin fondos importantes y sin gran capacidad. En la segunda o tercera generación se llegaban a hacer estudios superiores. Fundamento de la movilidad social, apoyo firme de gobiernos de centro izquierda o de centro derecha, el pequeño comercio estuvo abiertamente protegido contra las consecuencias del progreso técnico[2].»	

* Instituto Nacional de Estudios Demográficos.
[1] *Le Monde*, 7-12-74.
[2] J.M. Albertini, *Les rouages de l'économie nationale*, Ed. Ouvrières, pág. 49.

Textos	Observaciones personales
3. «Para ser verdaderamente hombre, éste no debe solamente tener satisfechas sus necesidades, ha de ser también dueño de su destino. Tampoco se trata solamente de orientar la máquina económica, sino que es necesario también transformar la propia sociedad de los hombres[1].»	
4. *«Las ventajas del hijo único.* Hay pocos estudios sobre los hijos únicos y es frecuente situar dentro de una misma categoría a los hijos únicos y a los primogénitos. Como el hijo primogénito es, por definición, el primer hijo y como éste, salvo en los casos de nacimiento de gemelos, permanece solo un cierto tiempo, la fusión de las dos categorías en una sola no falsea demasiado las perspectivas. Además, la proporción de hijos únicos es tan baja (probablemente menos del 5 %) que sería necesario proceder a un muestreo muy amplio para poder llegar a conclusiones estadísticas válidas. Sabemos también, por ejemplo, que los primogénitos y los hijos únicos tienden a tener un índice de éxito elevado. Tienen proporcionalmente más posibilidades de llegar a obtener un título universitario elevado, de entrar en una profesión liberal, de hacerse célebres y de estar *bien adaptados*. Este último rasgo es importante porque responde a la objeción de que llegar a ser famoso y brillante y, sin embargo, permanecer puro y ser feliz son cosas diferentes[2].»	

[1] J.M. Albertini, *op. cit.*, pág. 241.
[2] E.J. Lieberman: «La famille à enfant unique», *Dialogue*, 6-1-73.

Nuestras reflexiones:

Texto número 1. Ejemplo típico de lógica binaria de identidad de los contrarios. Estructura resumida:

a) confianza en el futuro = natalidad;
b) natalidad = inquietudes de cara al futuro.

Observación: perfecto en su forma lógica, este párrafo presenta una estrategia interesante: tiende a reducir la explicación del conjunto del fenómeno «natalidad» al sólo criterio de variación «confianza en el futuro» (economía de argumentos).

Texto número 2. Ejemplo de demostración por fraccionamiento de las hipótesis explicativas sociológicas y políticas para llegar a una con-

clusión única (condiciones necesarias pero no suficientes). La segunda hipótesis, presentada como un hecho discutible, no está demostrada.

Texto número 3. La originalidad de esta estructura lógica es el estar articulada siguiendo dos ejes en torno a un pivote central («también») y un balanceo («no solamente... sino también»). Véase la figura 15.3.

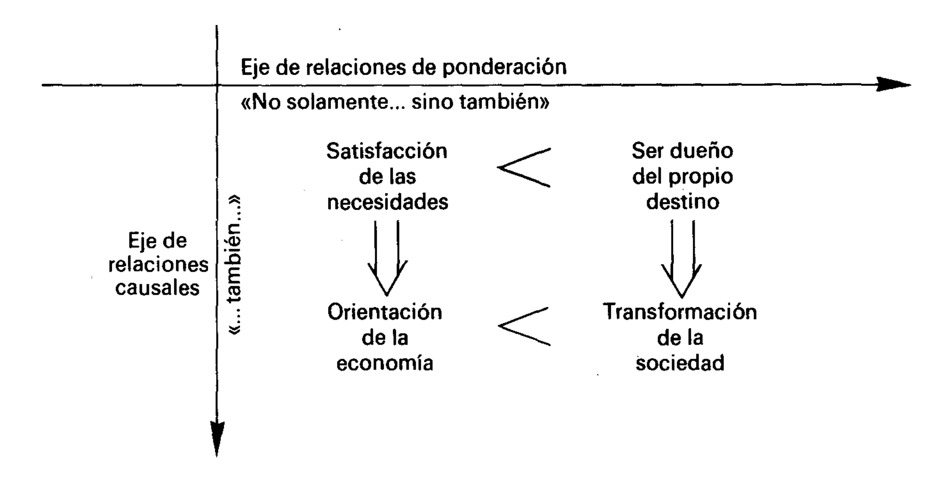


Figura 15.3

Texto número 4. Estructuración «bizantina»: cuatro modos lógicos aseguran la demostración:

— un modo discursivo: «como... como..., luego...»;
— un modo analógico, que da validez al método de análisis basado en las semejanzas;
— un modo tipológico: indicación de las ventajas (éxito y adaptación);
— un modo dialéctico, al final, en torno a la idea de adaptación («objeción», «de hecho», «aunque»).

Observación: el empleo de tales procedimientos exige mucha habilidad; corren el riesgo de originar una borrosa imagen artística perjudicial: es desaconsejable.

Ya estamos en disposición de *entrenarnos en redactar párrafos*. Para esto, basta con ejercitarse, por escrito u oralmente, partiendo de cualquier proposición, en desarrollar en tres frases el esquema:

IDEA ARGUMENTO CONCLUSIÓN

Variantes:

— Volver a hacer el mismo ejercicio, pero desarrollando cada vez, en primer lugar, la idea de nuestra propia elección; después, su contraria. Trabajar en grupo permite comprobar si somos claros y convincentes.
— Imaginar tres párrafos en los que la misma idea básica sirva en uno de proposición; en otro, de argumento; y en el último, de conclusión: observar las diferencias entre ellos. Intentarlo, por ejemplo, con las frases siguientes:

- «El Estado recurre a veces a la devaluación de la moneda.»
- «En el taller A se han averiado tres máquinas.»
- «Las inversiones han sobrepasado este año los 40 mil millones.»

3. Un caso particular: la intervención oral

Ya se trate de examinarse ante un tribunal o de defender un proyecto delante de un comité de dirección, no todos tienen la misma facilidad de palabra, la misma elocuencia o el mismo brío. Por eso, pueden sernos muy útiles siete tipos de recomendaciones.

3.1. *El dominio de sí mismo*

Muchas personas, cuando tienen que hablar en público, están de un talante molesto, incómodas, hasta se sienten bloqueadas por el nerviosismo. Otras, más tímidas o de carácter emotivo, pierden la calma, se echan a temblar por el pánico, se sienten confusas y hablan entrecortadamente. Todo depende también de que los interlocutores causen más o menos impresión. Sin embargo, es fundamental conservar el dominio sobre uno mismo si queremos llamar la atención positivamente y a la vez que nuestras palabras surtan efecto. Para hallar un mínimo de seguridad, es conveniente:

— concentrarse en el tema, en los interlocutores y en aquello de lo que se va a tratar (y no en uno mismo o en nuestras reacciones afectivas);
— relajarse, por ejemplo, practicando la respiración abdominal.

Pero, la soltura no se adquiere verdaderamente más que con la experiencia. Ahí está la razón de que aconsejemos muy especialmente aprovechar todas las ocasiones que tengamos de intervenir en público.

3.2. *El análisis de la pregunta o petición*

Son demasiados los estudiantes que, desde que tienen conocimiento del tema que han de tratar, intentan recordar todo lo que podrían decir. Parecen querer a todo precio hacer alarde de sus conocimientos y tranquilizarse hablando de lo que saben en lugar de responder a la cuestión planteada. Es primordial que sepan que, en general, se les pide menos que demuestren lo que saben que el dejar patente que han comprendido. Es preciso que dediquen el tiempo suficiente a analizar el tema que se les propone y a sacar una visión global.

Comúnmente, lo fundamental es tener en cuenta las preocupaciones del examinador, decir, por lo menos, lo que corresponde a sus expectativas, intentar adivinar lo que él quiere procurando seguir su mirada y sus gestos y escuchar atentamente lo que pregunta, si es que interviene.

3.3. *La preparación de la intervención oral*

El tiempo de que se dispone para esto es generalmente muy corto, razón de más para que lo utilicemos particularmente bien. Una vez comprendido el tema, pondremos toda nuestra atención en los puntos siguientes:

a) Construirnos un hilo conductor. Éste puede ser un plan más o menos detallado. No obstante, es preferible también no contentarse con un plan lineal demasiado dirigista para una exposición oral que puede ser interrumpida en un momento dado. Hemos de preferir un esquema ramificado de las diversas cuestiones que se vayan abordar, a menos que estemos seguros de encontrar de nuevo el camino con facilidad (fig. 15.4).

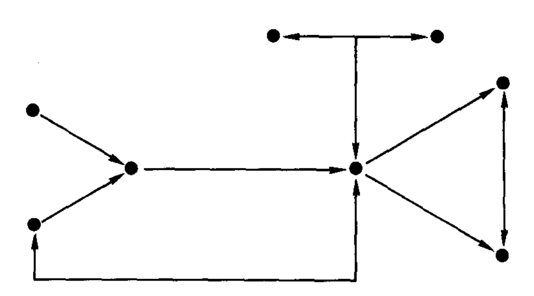


Figura 15.4

b) Preparar una buena introducción y, si es preciso, algunas citas en papel aparte, con el fin de poder llamar la atención y sostener el interés.
c) Anotar algunos términos evocadores de los puntos importantes de los que pretendemos hablar.

No es preciso, en cambio:

— ni hacer una lista desordenada de nuestras ideas; el resultado sería una exposición deshilvanada;
— ni querer redactar todo, palabra por palabra, teniendo en cuenta que no tenemos tiempo para escribir una disertación, tampoco hemos de olvidar que no se pueden leer unas notas delante de un tribunal.

3.4. *Establecer la comunicación*

Las personas a las que presentamos nuestro estudio o nuestro proyecto tienen a menudo bastantes diferencias con nosotros: diferencias de edad, de rango profesional, de medio social... Éstas están más o menos interesadas en lo que se les va a decir (disponibles, abiertas, prevenidas contra el «conferenciante»...). En el momento de nuestra llegada hemos de procurar sonreír, saludar, presentarnos... a fin de despertar su receptividad y disponerlas a nuestro favor. No hemos de olvidar la importancia tan manifiesta que tiene la mirada en la comunicación. Una mirada clara, tranquila, franca, manifiesta que nos abrimos a la relación humana y nos permite recoger reacciones y acomodarnos a la situación; a menudo, es la clave del éxito.

3.5. *Los escollos de la comunicación oral*

Las dificultades del cara a cara nos obligan a poner un especial cuidado en:

1. Motivar al auditorio: llamar su atención y suscitar su interés.
2. Decir lo que es preciso y sólo eso:

   — no «quedarse parado»; decir algo, aunque no sea más que para que el auditorio no se impaciente;
   — pero, sobre todo, no lanzar nada al azar que pueda ser rechazado o que no podamos justificar;
   — y tampoco querer decir demasiado (seleccionar: de cualquier

forma, no vamos a tener tiempo de decir mucho, ¡menos aún todo!);

3. No intentar tampoco hablar sin cesar: oralmente, es imperativo prestar atención a nuestro ritmo de elocución, airear nuestro discurso, aunque no sea más que para tomarnos un tiempo para reflexionar.
4. Hacernos entender bien, es decir, expresarnos de forma clara y precisa.
5. Tener una presencia física agradable: no permanecer inmóvil;
6. No defendernos y evitar la contradicción: el tribunal o el decisor van a tener, de todas formas, la última palabra, ¿para qué, entonces, porfiar con gran acompañamiento de «sí, pero...»?

3.6. *Saber utilizar las notas*

Son muchos los conferenciantes que leen. El papel hace, entonces, de biombo y crea una distancia —e incluso un obstáculo— en las relaciones.

La comunicación es ya lo suficientemente delicada (esto «pasa», esto no pasa), sin que sea preciso añadirle un obstáculo complementario.

El hecho de disponer de notas en forma de esquema facilita la recuperación ante una pregunta intempestiva: el hilo guía se encuentra mejor en una tela tejida que en la canilla.

3.7. *Actitud frente a las preguntas o interrupciones*

Algunos examinadores o responsables a los que sometamos un proyecto nos pedirán que hagamos precisiones o nos contradirán; a veces, incluso para ayudarnos o para incitarnos a ir más lejos. A menudo, la tendencia espontánea es de reaccionar instantáneamente: despachamos la cuestión con la idea de proseguir o, al contrario, nos lanzamos a cuerpo descubierto para perder la noción de dónde estábamos después de haber respondido. Hay que evitar tales actitudes. Son preferibles las técnicas de respuesta que sugerimos a continuación:

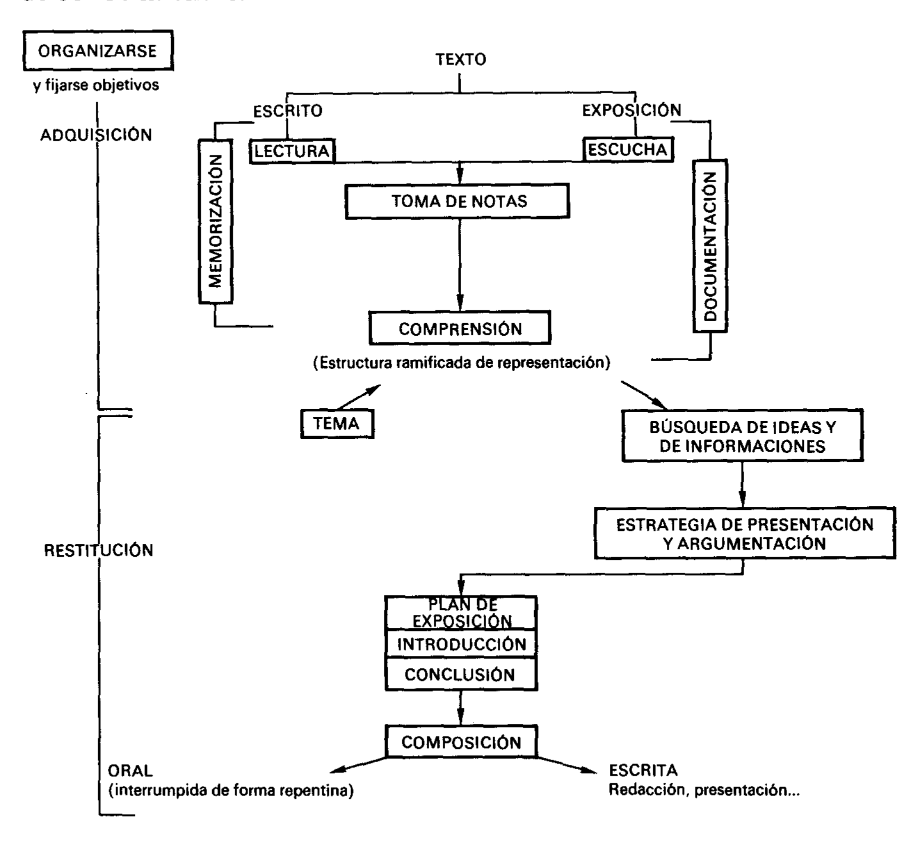
— No dejarse desorientar, no precipitarse, y utilizar positivamente las interrupciones (incluso suscitarlas). Sirven de orientación al debate, por lo que debemos aprovecharlas para comprender mejor los deseos del examinador.

— Si no comprendemos lo que se nos pide, guardemos la distancia conveniente y pensemos: ¿qué es lo que nos pide?
— Si todavía seguimos sin verlo, devolver la pregunta o reformularla de un modo interrogativo invitando a una explicación: «¿Es esto precisamente lo que quiere usted que yo explique?».

De esta aceptación del diálogo depende las más de las veces el éxito.

CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de esta obra hemos recorrido, pues, un terreno difícil tomando los caminos intrincados de la adquisición y de la restitución de conocimientos.



Etapas de la preparación y realización de informes y exámenes

El esquema anterior representa el mapa sobre el que hemos perfilado nuestro trayecto. Se inspira en lo que decía A. Siegfried[1]:

«*Utilizar nociones adquiridas.* Hay un método para movilizar lo que se conoce y tener a mano los elementos que se van a emplear. Creo que hay que anotar todo enseguida, clasificando todos los datos que se piensan utilizar más tarde...

»*Situar las cosas en el espacio y en el tiempo...* Decía La Rochefoucault: "Los hombres y los asuntos tienen su punto de perspectiva; los hay que es preciso verlos de cerca para juzgarlos bien y hay otros que no se juzgan nunca si es que no se está alejado". Por consiguiente, es preciso saber dónde está el objeto que se mira y dónde el lugar en el que nos situamos... Es preciso también tener una idea muy clara de la cronología y de la simultaneidad... saber exactamente dónde estamos y en qué punto del desarrollo...

»*Medir la proporción de las cosas.* La inteligencia es la facultad de percibir con penetración y con soltura todos los elementos de una cuestión. Para formarse un juicio hay que tener el sentido de la proporción... Hablemos de una producción cualquiera, inmediatamente tengo necesidad de magnitudes, de medidas de comparación...

»*Eliminar determinados hechos.* Sólo hay que retener los más importantes. La mayoría de las estadísticas y nombres no sirven para nada. El hombre inteligente... elige con cuidado y olvida el resto, sistemáticamente... Ya conocemos las palabras de La Rochefoucault: "Todo el mundo se queja de su memoria y nadie se queja de su buen juicio". Nunca se debe separar el esfuerzo de la memoria de un esfuerzo paralelo de discernimiento, etc.»

Éste es el ánimo con el que hemos intentado aportar un conjunto de sugerencias metodológicas. Más de 80 ejercicios (ver índice de los mismos) nos han permitido iniciar un entrenamiento. Pero la utilización de tales métodos supone una autodisciplina que exige una práctica diaria. Decían los participantes en nuestros cursillos: «Sin darnos cuenta nos hemos acostumbrado a otras formas de hacer. Esto no solamente es algo nuevo y nos desconcierta, sino que no se llega a poner en práctica inmediatamente. Es difícil cambiar o desprenderse de unos hábitos. Es un cuestionamiento continuo y un trabajo de larga duración. Se precisa una gimnasia para adquirir automatismos.»

Para llegar a ser periodista, orador, escritor o simplemente hombre hay que tener mucho coraje y mucha perseverancia. Ojalá hayamos logrado hacerle partícipe a usted de nuestro interés, de nuestra curiosidad, de nuestra energía, de nuestra motivación, de nuestra voluntad. Son otras tantas claves del éxito en una obra, por modesta que sea.

---

[1] Cf. nota al pie de la página 13.